



# Vahvempia yhdessä

Valtakunnallisen Yhteistyöllä muutosturvaa  
-koordinaatiohankkeen ulkoinen arviointi

SARI PITKÄNEN | KEIMO SILLANPÄÄ | TOMMI ÄLANDER | ELENI MIZARAS (TOIM)



# Vahvempia yhdessä

Valtakunnallisen Yhteistyöllä muutosturvaa  
-koordinaatiohankkeen ulkoinen arviointi

SARI PITKÄNEN  
KEIMO SILLANPÄÄ  
TOMM ÅLANDER I  
ELENI MIZARAS (TOIM)

RAPORTTEJA 55 | 2023

Vahvempia yhdessä

Valtakunnallisen Yhteistyöllä muutosturvaa -koordinaatiohankkeen ulkoinen arviointi

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Kansikuva: Adobe stock

ISBN 978-952-398-174-4 (PDF)

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-398-174-4

[www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)

# Sisältö

Johdanto.....	2
Hankkeen toteutuksen onnistuminen .....	5
Hankkeen toimintamuodot .....	5
Hankkeen johtaminen ja ohjaaminen .....	8
Hankkeen kohdentuminen ja tarpeisiin vastaaminen .....	8
Hankkeen keskeiset tulokset ja onnistumiset.....	12
Palveluiden kehittyminen .....	14
Akuutit muutosturvatilanteet.....	16
Keskustelun herättäminen .....	16
Osaaminen.....	17
Hankkeen tulosten pysyvyys .....	19
Johtopäätökset.....	21
Kehittämisehdotukset .....	23
Kuvailulehti.....	25

# Johdanto

Muutosturva perustuu työ- ja elinkeinotoimiston (TE-toimisto), työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistyöhön työnantajan toiminnan muutostilanteissa. Muutosturva on lakisääteinen (458/2005) toimintamalli, jonka tavoitteena on irtisanomistilanteissa nopeuttaa ja helpottaa irtisanotun pääsyä uuteen työhön. Muutosturvan toimintamalliin sisältyy muun muassa a) irtisanotun palkallinen vapaa, jotta hän voi etsiä uutta työtä, b) työnantajan tehostunutta tiedotusta, c) työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma, jonka työnantaja tekee henkilöstön kanssa sekä d) työllistymissuunnitelma, joka laaditaan TE-toimistossa. Muutosturvassa tärkeä rooli on henkilöstöä vähentävällä työnantajalla, jolla on lakiin perustuvia velvollisuuksia vähentämistilanteen hoitamiseksi. Muutosturva-asiantuntijoita on jokaisessa TE-toimistossa, mutta asiantuntijaresurssit ja muutosturvapalveluiden organisoitumistavat vaihtelevat alueittain. Muutosturvan toiminnot on keskitetty pääosin TE-toimistojen yrityspalveluiden alle.

Koordinaatiohankkeet ovat Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) keskeinen instrumentti. Koordinaatiohankkeiden rooli on koordinoita, koota ja kehittää ESR-rahoitteista toimintaa sekä viestiä toiminnan hyödyistä ja tuloksista. Koordinaatiohankkeiden tavoitteena on toiminnan vaikuttavuuden lisääminen. Valtakunnallinen Yhteistyöllä muutosturvaa -koordinaatiohanke alkoi vuonna 2015 ja päättyi kahdeksan vuoden jälkeen vuonna 2023. Kahdessa hankejakosssa toteutettu Yhteistyöllä muutosturvaa -hanke on koordinoitunut toimenpidekokonaisuutta, jonka tavoitteena on ollut täydentää ja kehittää muutosturvatilanteisiin liittyvää toimintaa.

Hankkeen kehittämisteemoja ovat olleet:

- osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen tehokkaiden työvoima- ja yrityspalveluiden avulla
- työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa parantavien mallien ja palvelujen kehittäminen sekä
- toiminta- ja palvelumallien kokeilu ja kehittäminen irtisanovan ja rekrytoivan yrityksen välillä.

Yhteistyöllä muutosturvaa -hanke on toiminut yhdessä TE-toimistojen valtakunnallisen muutosturva-asiantuntijoiden verkoston ja muiden sidosryhmien kanssa. Hankkeen keskeisin kohderyhmä on eri puolilla maata toimivat muutosturva-asiantuntijat. Kehittämisessä ja pilotoinnissa on ollut mukana myös työnantajia ja palvelun asiakkaana olevia henkilöitä. Hanketta koordinoivan työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi hankkeen ohjaukseen ovat osallistuneet keskeiset työntekijä- ja työnantajajärjestöt, ministeriöt ja virastot.

MDI Public<sup>1</sup> on toteuttanut yhteistyössä TK-Evalin kanssa kesä-elokuun 2023 välisenä aikana hankkeen ulkoisen arvioinnin. Ulkoinen arviointi on hankkeen loppuvaiheessa toteutettava loppuarviointi, jonka tavoitteena on todentaa kehittämistyön tuloksia ja tehdä niitä näkyviksi.

Arvioinnissa on tarkasteltu:

1. Mitkä ovat hankkeen keskeiset tulokset ja onnistumiset?
2. Onko hankkeen toimintatavoilla ollut tavoiteltuja vaikutuksia?
3. Onko hankkeen toimenpiteillä ollut tavoiteltuja vaikutuksia?
4. Millaista osaamista (oppimista ja kokemuksia) hanke on tuottanut osallistujille formaalisti ja informaalisti?

## Arvioinnissa käytettiin aineistona

---

<sup>1</sup> Raportin kirjoittajien lisäksi arviointityöhön on osallistunut vastuullisena johtajana Kaisa Lähteenmäki-Smith ja kielenhuollon ammattilaisena Katja Mäkylä.

- a) Hankkeesta tuotettua kirjallista aineistoa. Aineistoa ovat olleet muun muassa hankehakemukset, vuosittaiset toimintasuunnitelmat, seurantaraportit ja ohjausryhmän aineistot, alueellisten pilottien hakemukset ja loppuraportit, palvelumuotoilun ja muun kehittämistyön materiaali, alueelliset analyysit muutosturvan organisoitumisesta ja muutosturvatilanteista.
- b) Haastatteluita hankkeen keskeisille sidosryhmille. Haastateltavana oli 13 henkilöä, joista enemmistö oli TE-toimiston muutosturva-asiantuntijoita.
- c) Asiantuntijakyselyä. Kyselyyn vastasi 33 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 56 %. Kyselyyn vastanneista 78 % työskenteli TE-toimistoissa, 9 % ELY-keskuksissa ja loput muissa organisaatioissa. Kyselyyn vastanneet toimivat yleisimmin Uudellamaalla. Vastauksia saatiin kaikilta alueilta Satakunnan, Etelä-Savon ja Lapin ELY-keskusaluetta lukuun ottamatta. (ks. Taulukko 1). Vastaajista noin 7 % toimi useammalla alueella tai valtakunnallisesti. Kyselyyn vastanneissa oli TE-toimiston muutosturva-asiantuntijoiden lisäksi hankkeen ohjausryhmän edustajia. Muutosturva-asiat kuuluivat vastaajien työnkuvaan noin 70 prosentilla pääosin, noin 20 prosentilla osittain ja loppuilla noin 10 prosentilla ei lainkaan.
- d) Hankkeen itsearviointityöpajassa koottua kysely- ja keskusteluaineistoa.

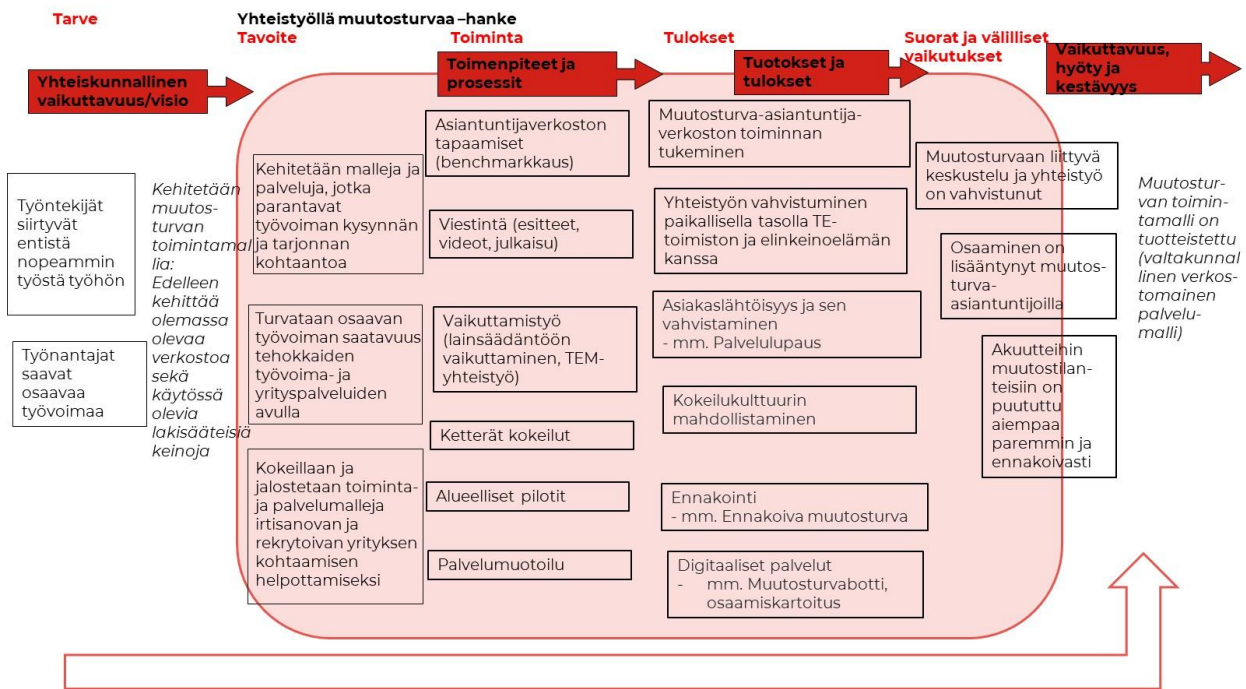
Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ELY-keskus/TE-toimiston alue

Alue	Prosentti	lkm
Uudenmaan	23 %	7
Hämeen	10 %	3
Pirkanmaan	10 %	3
Pohjois-Pohjanmaan	10 %	3
Varsinais-Suomen	7 %	2
Kaakkois-Suomen	7 %	2
Pohjois-Savon	7 %	2
Pohjois-Karjalan	7 %	2
Useammalla alueella / koko maassa	7 %	2
Keski-Suomen	3 %	1
Etelä-Pohjanmaan	3 %	1
Pohjanmaan	3 %	1
Kainuun	3 %	1

Yhteistyöllä muutosturvaa -hankkeen arvioinnissa on käytetty vaikutusmatriisia, jossa huomioidaan hankkeen yhteiskunnallinen tarve ja sen myötä vaikuttavuustavoite, hankkeen tavoitteet, toimenpiteet, tuotokset sekä suorat ja välilliset vaikutukset. Kuvioon 1 on merkitty punaisella hankkeen toiminnan keskiössä olevat asiat. Hankkeen taustalla vaikuttaa tarve saada työntekijät siirtymään työstä työhön entistä nopeammin ja tarjota työnantajille niiden tarvitsemaa osaavaa työvoimaa. Hanke on vastannut tarpeeseen kehittää edelleen muutosturvan palveluita ja palvelumallia valtakunnalliseksi ja entistä vaikuttavammaksi. Hankkeessa on asetettu tavoitteeksi kehittää työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa parantavia palveluita, kehittää työvoiman saatavuutta tukevia työvoima- ja yrityspalveluita sekä kokeilla ja jalostaa toiminta- ja palvelumalleja kohtaannon helpottamiseksi. Hankkeessa on käytetty keinoja verkostoitumiseen, viestintään ja palveluiden kehittämiseen liittyviä toimintamuotoja.

Vaikuttavuuslogiikan mukaisesti näiden toimenpiteiden tuloksena olemassa oleva muutosturva-asiantuntijoiden verkosto vahvistuu, ja yhteistyö lisääntyy paikallisella tasolla TE-toimiston ja elinkeinoelämän

kanssa. Hankkeen tuloksena TE-toimistot ovat kokeilleet ja ottaneet käyttöön uusia ja aiempaa asiakaslähtöisempiä palveluita. Toimenpiteissä on kehitetty digitaalisia palveluita, ja tavoitteena on ollut ottaa ne valtakunnallisesti käyttöön. Hankkeen vaikutuksena on ollut vahvistaa muutosturvaan liittyvää yhteistyötä, osaamista sekä aiempaa varhaisempaa puuttumista muutosturvatilanteisiin. Tämän kokonaisuuden avulla hanke on ollut vahvistamassa valtakunnallista verkostomaista muutosturvan palvelumallia, jolla pyritään vastaamaan työn vaikuttavuustavoitteena olevaan parempaan osaavan työvoiman kohtaantoon.



Kuvio 1. Yhteistyöllä muutosturvaa -hankkeen vaikutusmatriisi

Arviointiraportti on laadittu siten, että aluksi keskitytään hankkeen toteutuksen onnistumiseen. Tässä yhteydessä käydään läpi hankkeen toimintamuotoihin, johtamiseen ja ohjaamiseen sekä kohdentumiseen ja tarpeisiin vastaamiseen liittyviä teemoja. Seuraavaksi luodaan kokonaiskatsaus hankkeen keskeisiin tuloksiin, joita käydään läpi palveluiden kehittymiseen, akuutteihin muutosturvatilanteisiin, keskustelun herättämiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään hankkeen tulosten pysyvyyttä. Raportin lopuksi esitetään arvioinnin johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

# Hankkeen toteutuksen onnistuminen

## Hankkeen toimintamuodot

Tässä luvussa vastataan arviointikysymykseen, mitkä ovat olleet hankkeen toimintatavat ja niiden vaikutukset.

Yhteistyöllä muutosturvaa -hanke on toteutettu kahtena projektikautena. Hankkeen päätavoitteena oli kehittää ja täydentää kansallista rakennemuutoksiin ja muutosturvatilanteisiin liittyvää toimintaa rekrytoivien ja irtisanovien yritysten välille. Ensimmäinen hankejakso oli 1.1.2015–31.12.2017 välisenä aikana, ja sen toteutunut julkinen rahoitus oli yhteensä 272 038 euroa. Hankkeen toisessa vaiheessa (1.2.2017–31.10.2023) pyrittiin kehittämään uusia toimintamalleja muutosturva- ja rakennemuutostilanteita varten vahvistamaan muutosturvaverkoston osaamista ja kehittämään muutosturvan palvelujen laatua. Hankkeessa on käytetty sen loppuvaiheessa vuosina 2020–2023 hankeprosessin tukena tiekarttaa, josta on aikajanalla näkynyt valtakunnalliseen koordinointiin, kansainväliseen yhteistyöhön, viestinnän kokonaisuuteen, julkaisuihin sekä kehittämistoimenpiteisiin, kuten pilotointeihin ja mittareihin, liittyvän kehittämistyön kokonaisuus. Toisen hankevaiheen rahoitus oli 3,3 miljoonaa euroa, josta oli käytetty 22.8.2023 mennessä noin 2,3 miljoonaa euroa.

Hankkeiden toimintatapojen onnistumiseen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa niiden toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. Moninainen verkosto on ollut hankkeelle sekä vahvuus että haaste: valtakunnallista muutosturvan toimintamallia tuotetaan paitsi jokaisen TE-toimiston organisaatiomallilla, toimintakulttuurilla ja tavoitteilla, myös omanlaisissaan paikallisissa ja alueellisissa verkostoissa. Hankkeen toteuttamisaikana on tapahtunut suuria muutosturvan lainsäädäntöön ja toimintaympäristöön liittyviä muutoksia. Lainsäädännöllisiä uudistuksia olivat muun muassa vuonna 2017 toteutunut työsopimuslakiin kirjattu koulutus- ja valmennusvelvollisuus, vuosina 2020–2022 yhteistoimintalakiin tehdyt määräaikaiset ja pysyvät muutokset ja vuonna 2023 voimaan tullut yli 55-vuotiaiden muutosturvan laajentaminen. Merkittävä kehittämistyöhön vaikuttava tekijä ovat olleet suuret TE-palveluiden uudistukset, joita on tehty hallituskausien vaihtuessa. Hankkeen aikana TE-toimistoissa on osallistuttu maakuntauudistuksen ja kasvupalvelujen uudistamiseen sekä toteutettu työvoimapalvelumallin uudistaminen, jolloin asiakaspalveluun tehtiin työnhakuvelvoitteisiin ja palvelukanaviin tulleita mittavia muutoksia. TE-toimistojen toiminta on ollut suuressa muutoksessa, kun vuonna 2023 päätettiin TE-palveluiden siirtämisestä kuntien vastuulle. Uudistuksessa työllisyyden ja yritysten kasvua tukevat julkiset palvelut tulevat osaksi kuntien työllisyys- ja elinvoimatehtäviä vuoden 2025 alusta lähtien. TE2024 -uudistusta on edistetty vuosina 2021–2024 toteutettavilla työllisyyden kuntakokeilulla, joihin on siirtynyt osa TE-toimiston asiakasryhmistä ja asiantuntijoista.

Hankkeessa on käytetty muutosturvan palveluiden kehittämisen, osaamisen vahvistamisen ja yhteistyön tiivistämisen keinoina työpajatyöskentelyä ja koulutuksia. Hankkeen aikana toteutettiin työpajoja, joiden avulla kehitettiin muutosturva-asiantuntijoiden verkostoa ja parannettiin palvelun laatua. Hankkeessa järjestettiin myös tapahtumia, koulutuksia ja seminaareja sekä osallistuttiin työelämän laadun kehittämisverkoston tapaamisiin. Hankkeessa toimi erilaisia työryhmiä, jotka työstivät kehittämisteemoja eteenpäin. Työryhmiä olivat valtakunnallisten tilanteiden ryhmä, materiaaliyryhmä, sähköisen asioinnin työryhmä, tilastointityöryhmä, osaamisen kehittämisen työryhmä sekä ennakointiryhmä.

Hankkeen keskeisin yhteistyötaho on ollut TE-toimiston muutosturva-asiantuntijoista koostuva verkosto. Muutosturva-asiantuntijoiden verkosto on toiminut jo ennen hankkeen käynnistymistä. Hankkeen tavoitteena on ollut tukea muutosturva-asiantuntijoiden verkoston toimintaa. Hankkeen aikana on järjestetty viikoittaisia muutosturva-asiantuntijoiden verkoston tapaamisia ja ne jatkavat edelleen toimintaansa. Hankkeen aikana on järjestetty myös teemoittaisia kuukausittaisia tapaamisia. Hankkeen koetaan tukeneen muutosturva-asiantuntijoiden verkoston työtä, sillä se on mahdollistanut kokemusten vaihdon. Toisaalta osa muutosturva-



asiantuntijoista kokee, että hanke ei ole tuottanut merkittävää lisäarvoa jo aiemmin toimineen verkoston toiminnalle. Muutosturvan sisältöjen näkökulmasta tärkeässä roolissa on ollut TEMin yhteistoiminta-asiamies, jolta TE-toimiston asiantuntijat voivat saada tietoa työnantajan ja työntekijän väliseen yhteistoimintaan liittyvästä lainsäädännöstä.

Hankkeessa toteutettiin vuonna 2018 **palvelumuotoilu**, jossa tehtiin kehittämistyötä muutosturva-asiantuntijoiden, henkilö- ja yritysasiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilutyöstä muodostuivat hankkeen punaisena lankana toimineet kehittämisteemat; asiakaslähtöisyyden vahvistaminen, ennakointi, digitaaliset palvelut sekä kokeilukulttuuri. Palvelumuotoilun tuloksena tehtiin muutosturvan palvelukonsepti, palvelupolku sekä muutosturvan palvelun kuvaus niin sanottujen pelastusrenkaiden muodossa. Asiakaslähtöisyyden edistäminen näkyy konkreettisesti palvelumuotoilun tuloksena syntyneenä pelastusrenkaana, johon tiivistettiin henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden muutosturvan palvelut. Pelastusrenkaat on tarkoitettu palvelun tarjoamisen, räätälöinnin ja palvelumallien organisoinnin tueksi. Asiakaslähtöisyyttä koskevan kehittämistyön ja tuotettujen materiaalien tuloksena palveluiden sisältöä muutettiin tasalaatuisemmaksi. Ennakointia tarkasteltiin laajasti vähentämistilanteita tai pitkäaikaistyöttömyyden ennaltaehkäisyyn ja tuleviin vähentämistilanteisiin varautumisen näkökulmasta. Ennakointia edistettiin myös tilastoinnin ja tiedolla johtamisen kehittämisen kautta. Digitaalisten palveluiden käyttöönoton edistämiseksi pilotoitiin digitaalisia osaamiskartoituksia henkilöstön vähentämistilanteissa. TE-palveluiden muutosturva-asiantuntijoiden kehittämä digitaalinen palvelu oli chat-botti eli MuutosturvaBotti, joka julkaistiin vuonna 2020. Botti koettiin hyödylliseksi, sillä se vähensi koronasulkujen aiheuttamaa työpainetta neuvontatyössä. Bottiin liitetyn lomakkeen kehittäminen keskeytettiin, koska se ei olisi onnistunut hankkeen toteutusaikana.

Hankkeessa toteutettiin **ketteriä kokeiluja**, joilla pyrittiin parantamaan työnvälityksen osuvuutta ja nopeuttamaan prosesseja. Hankkeen aikana tehtiin myös muunlaista palveluiden kehittämistyötä, jonka tuloksia saatiin vakiinnutettua. Etelä-Pohjanmaalla tarjottiin muutosturvainfoja pienten vähentämistilanteiden jo irtisanotulle henkilöstölle, joka ei normaalitilanteessa saisi palvelua lainkaan. Palvelu sisälsi myös muutosturvainfon lisäksi uusia työnhakuun aktivoivia valmennussisältöjä. Koronaepidemian vuoksi toteutus tehtiin virtuaalisena ja hyvän palautteen vuoksi palvelun hankintaa päätettiin jatkaa omana toimintana.

Hanke järjesti TE-toimistoille haun muutosturvan **alueellisen palvelumallin pilotointiin**. Haun teemat valittiin palvelumuotoilussa tunnistetuista kehittämistarpeista ja tulevista lakimuutoksista. Teemat olivat: yli 55-vuotiaiden muutosturva, rakennemuutostilanteet toimintamallina, lomautettujen muutosturva ja pienten ja keski suurten vähentämistilanteiden muutosturva. Pilotointihaulla tahdottiin sitouttaa muutosturvan kehittämiseen laajemmin TE-toimiston organisaatioita kuten johtoa ja esihenkilöitä sekä vahvistaa yhteistyötä muutosturvan ja muiden TE-palvelujen kanssa. Pilotit toimivat vuosina 2020–2022. Pilotointihaussa valikoitu viisi TE-toimistoa alueellisiksi muutosturvapiloteiksi, joista kolme valitsi kehittämisteemaksi pk-yritysten vähentämistilanteen, yksi alue lomautettujen muutosturvapalvelut ja yksi rakennemuutostilanteiden toimintamallin. Piloteissa on ollut haasteita muun muassa henkilövaihdosten ja poissaolojen vuoksi. Pilotit ovat kuitenkin toteutuneet kokonaisuutena hyvin ja niistä on saatu myös opiksi otettavia kokemuksia-

Seuraavaan taulukkoon 2 on koottu hankkeessa toteutetut pilotit. Taulukosta näkyvät pilottien teemat, toteutusvuodet ja toteuttajana toiminut TE-toimisto. Taulukon tiedot tuovat esille, että pilotteja on toteutettu osassa TE-toimistoista useampia, kun osassa TE-toimistoja pilotointeja ei ole toteutettu hankkeen aikana lainkaan. Pilottien käynnistämiseen alueilla vaikutti osaltaan TE-toimistojen kiireisyys, kun ne yrittivät vastata sisäisiin organisatorisiin muutoksiin sekä etenkin korona-aikana lisääntyneisiin lomautuksiin ja irtisanomisiin. Pilotteihin osallistumiseen on vaikuttanut paljon myös TE-toimiston ja ELY-keskuksen johdon ja avainhenkilöiden motivaatio.

Taulukko 2. Hankkeessa toteutetut pilotit

Asiakslähtöisyyttä vahvistavat pilotit	Ennakointiin pureutuvat pilotit	Digitaalisia palveluita kehittävät pilotit	Kokeilukulttuurin kannustamat pilotit
Kattava muutosturvan palvelumuotoilu, 2018: Valtakunnallinen	Muutoksesta mahdollisuus – Ennakoiva palvelu kaivokselle, 2017: Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto	Digitaalinen osaamiskartointus vähentämistilanteissa, 2018–2019: Useita alueita.	Vertaistukea teollisuuden muutostilanteisiin, 2018: Pirkanmaan TE-toimisto
Asiakaskokemuksen mittaaminen, 2021–2022: Pirkanmaan TE-toimisto, Uudenmaan TE-toimisto, Kaakkois-Suomen TE-toimisto, Pohjois-Karjalan TE-toimisto	Ennakoivaa ja räätälöityä palvelua logistiikka-alan rakennemuutoksessa, 2018: Uusimaa	MuutosturvaBotti, 2019–2022: Kehitetty Pirkanmaan TE-toimistossa, käytössä valtakunnallisesti	Aktivoivat muutosturvainfot 2019: Etelä-Pohjanmaan TE-toimisto
Alueelliset muutosturvapilotit, 2020–2022: Pohjois-Pohjanmaan TE-toimisto, Hämeen TE-toimisto, Keski-Suomen TE-toimisto	Sesongista sesonkiin metsurit matkailualalle, 2018: Valtakunnallinen	Laatua ja ennakoivuutta yrityskäynteihin, 2016–2018: Valtakunnallinen	Muutosturvan ketterät kokeilut, 2018–2020: Pirkanmaan TE-toimisto, Hämeen TE-toimisto, Uudenmaan TE-toimisto
	Alueelliset muutosturvapilotit, 2020–2022: Kainuun TE-toimisto		Jouhevasti työstä-työhön: Pohjanmaan TE-toimisto, Varsinais-Suomen TE-toimisto
	Muutosturvan tunnusluvut hallinnon yhteiseen tietopalusta Myllyyn, 2020–2022: Valtakunnallinen		

Hankkeessa on tehty **vaikuttamistyötä ja viestintää** etenkin some-viestinnän ja muutosturvablogin avulla. Hankkeessa laadittiin infomateriaaleja eli asiakastilanteessa käytettäviä materiaaliapaketteja koko hankkeen ajan. Tämän lisäksi hankkeessa vastattiin korona-ajan suureen ohjaus- ja neuvontatarpeeseen kriisiviestinnän ja opasvideoiden avulla. Hanke toteutti myös 55-vuotta täyttäneiden muutosturvan lakimuutoksen viestintätoimien suunnittelun ja toteutuksen. Tulevaa lakimuutosta varten kuvattiin hankkeen kustantamana opasvideot työnantajille ja laadittiin muutosturva-asiantuntijoille päivitetty yhteiset infomateriaalit. Osaksi valtakunnallista viestintää voidaan lukea muutosturvan vaikuttavuustutkimus, jonka avulla saatiin päivitettyä tietoa muutosturvasta.

Hankkeessa on kehitetty **muutosturvatilanteisiin liittyvää tilastointia**. Tilastoinnin kehittämistyötä tehtiin hankkeen eri vaiheissa erilaisilla painotuksilla. Hankkeessa otettiin käyttöön muutostilanteiden ennakoinnin vahvistamiseksi Vainu-työkalu. Mittarityötä jatkettiin vuonna 2020 työpajoilla sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen että muutosturvan vaikuttavuuteen tähtäävillä piloteilla. Muutosturvan asiakaskokemuksen mittaamiseen vapaaehtoisia pilottialueita olivat Pohjois-Savon, Kaakkois-Suomen ja Pirkanmaan TE-toimistot. Tilastoinnin kehittämistyön tuloksena siirryttiin manuaalisesta tiedonkeruusta PowerBI-ratkaisuilla toteutetun tietopalustan käyttöön. Muutosturvan vaikuttavuuden mallintamista varten järjestettiin työpajoja ja laadittiin kehittämistyöstä raportti. Asiakaskokemuksen mittaamisen pilotointia toteutettiin Pohjois-Karjalan, Kaakkois-Suomen ja Pirkanmaan TE-toimistoissa, jotka lähettivät kyselyjä työnantaja-asiakkaille. Tietopalusta Mylly on KEHA-keskuksen, TE-palvelujen, ELY-keskuksen ja TEM:n johdolle suunnattu yhtenäinen tietopalusta, jonne lisättiin muutosturvan tilastonäkyvyyttä tietokortin avulla. Alustalle koottiin muutosturvan vuositilastojen tieto kaikille näkyväksi ja tilastoinnin Excel-pohjia yhteensovitettiin Myllyn vaatimukseen tiedonkeruun automatisoinnista.

## Hankkeen johtaminen ja ohjaaminen

Hankkeen **rahoitus** on ollut yhteensä 3 338 553 €. Hankkeen loppuvaiheessa käytössä olevien tietojen perusteella myönnettyä hankerahoitusta ei ole käytetty täysimääräisesti. Tähän vaikuttaa osaltaan se, ettei hankkeen ostopalveluihin käytetty suunniteltua osuutta. Hankkeen resurssit olivat koordinaatiohankkeeksi vuoteen 2020 asti vähäiset johtuen myönnetyn rahoituksen ja sen myötä henkilöresurssien pienuudesta. Suhteessa muutosturva-asiantuntijaverkoston ja muutosturvan laajuuteen, kehittämispanos on muihin ESR-tukirakennehankkeisiin verrattuna suhteellisen pieni. Toisaalta suhteessa hankkeen toimintatapaan, jossa on painotettu kehittämistyön mahdollistumista TE-toimistoissa mm. fasilitoinnin ja ostopalveluiden avulla, hankkeen panokset ovat olleet riittävät.

Hankkeen **rahoitusjaksot ja suunnittelukaudet** ovat vaikuttaneet muutosten syntymekanismiin. Hankkeelle määriteltiin vuoteen 2020 saakka resurssit vuosittaisesti ja toimintasuunnitelmat laadittiin rahoituspäätösten kestoiksi. Tämän etuna on ollut se, että ne ovat mahdollistaneet toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen, kuten koronaan, maakuntauudistukseen ja pohjoismaiseen työvoimapalvelumalliin. Lyhytjänteinen suunnittelu on tuonut haasteita pitkän tähtäimen viestinnän suunnitteluun. Hankkeen vahvuutena on ollut se, että hankkeen vastuuhenkilöt ovat raportoineet ja arvioineet toimintaansa selkeästi. Hankkeen erilaiset jaksot ja hankkeen henkilöstövaihdokset eivät näy dokumentoidussa toiminnassa. Tämä kertoo osaltaan siitä, että hankkeessa on tehty johdonmukaisesti tavoitteiden mukaista työtä ja toteutettu niiden mukaisia toimenpiteitä. Toisaalta hankkeessa ei ole pystytty suunnittelemaan pitkäjänteisesti kehittämistyön näkyvyyttä lisäävää viestintää, eikä esimerkiksi rakentamaan brändiä, kun toiminta-ajan ja henkilöstöresurssien määrä hankkeessa on vaihdellut.

Hanketta on johtanut valtakunnallinen **ohjausryhmä**. Työ- ja elinkeinoministeriön johtamaan ohjausryhmään on kuulunut TE-toimistojen, ELY-keskusten, työmarkkinajärjestöjen, edunvalvontajärjestöjen ja ministeriöiden edustajia. Arvioinnissa selvitettiin osana hankkeen toimenpanon onnistumista, miten hankkeen ohjausryhmätyöskentely on toteutunut ja tukenut valtakunnallisen koordinaatiohankkeen toimintaa. Aineistoa koottiin haastatteluiden ja kyselyn avulla, johon vastanneista noin neljäsosa oli ohjausryhmän jäseniä. Ohjausryhmätyöskentelyssä on ollut myönteistä ohjausryhmän kokoonpano, kokousten järjestelyt ja toimintatavat sekä työskentelyn tehokkuus ja innostavuus. Hyviä kokemuksia on saatu ennen korona-aikaa toteutetuista läsnäkokouksista, jotka järjestettiin ohjausryhmän taustaorganisaatioissa vaihtelevina vierailuina. Toisaalta pitkässä hankkeessa henkilöstövaihdokset ovat vaikuttaneet aikataulujen muuttumiseen ja aineistojen viivästymiseen. Ohjausryhmässä olisi voitu myös keskustella enemmän ennakoinnista, ajankohtaisista laajoista ilmiöistä sekä muutosturva-asiantuntijoiden hankkeesta saamistaan hyödyistä.

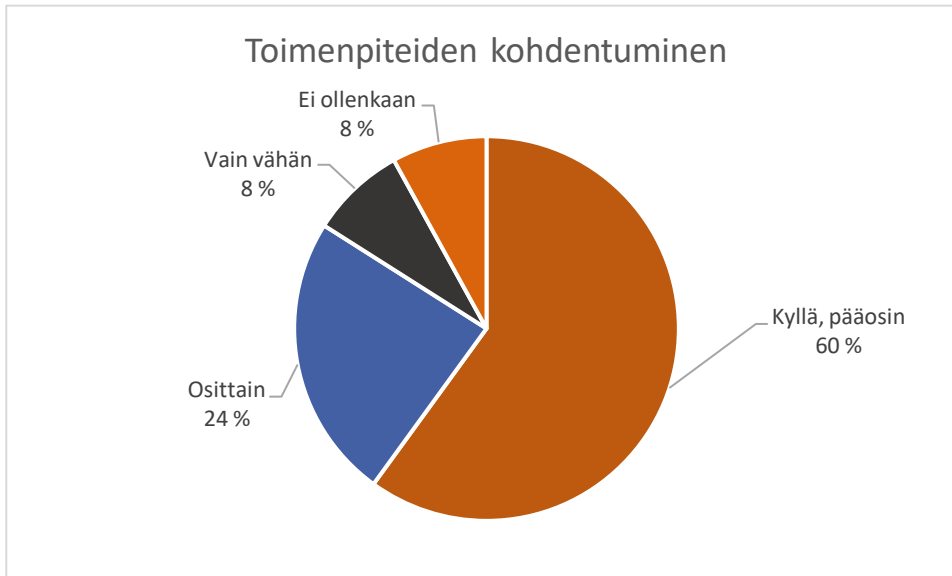
Haastatteluissa nostettiin myönteisenä asiana esille, että Yhteistyöllä muutosturvaa -hanke on kytkeytynyt muutosturvan kehittämiseen tiiviimmin kuin ESR-hankkeissa yleensä on tapana kytkeytyä kehittämistee- maansa. Tämä on näkynyt siinä, että hanke on tarjonnut toisaalta tukea muutosturva-asiantuntijoille heidän päivätyössään, toisaalta vaikuttamalla rakenteisiin ja lainsäädäntöön edustavan ohjausryhmäkokoonpanon kautta. ”*Ohjausryhmän jäsenet olivat sitä kaarta, jotka tekivät lainsäädäntövalmistelutyötä taustalla.*” totesi eräs haastatteluun osallistunut henkilö.

## Hankkeen kohdentuminen ja tarpeisiin vastaaminen

Arviointia varten toteutettuun kyselyyn vastanneista 60 % pitää hankkeen toimenpiteitä pääosin oikein kohdennettuina muutosturvatoiminnan kehittämisessä tärkeimpiin asioihin ja noin 25 % osittaisesti tarpeisiin nähden kohdentuneina. Vajaa 20 % kyselyvastaajista kokee, etteivät hankkeen toimenpiteet kohdistuneet muutosturvan keskeisiin kehittämiskohteisiin. (Kuvio 2).

Yleisin peruste sille, miksi toimenpiteet eivät olleet tarpeisiin vastaavia, on se, että kehittämistyö toteutettiin hankkeen vuosittaisen toiminta-ajan vuoksi yksittäisinä pilotteina. Paikalliset pilotit jäivät epäselviksi niihin kuulumattomille toimijoille, eikä suurin osa muutosturva-asiantuntijoista päässyt mukaan suppeaksi koettuun

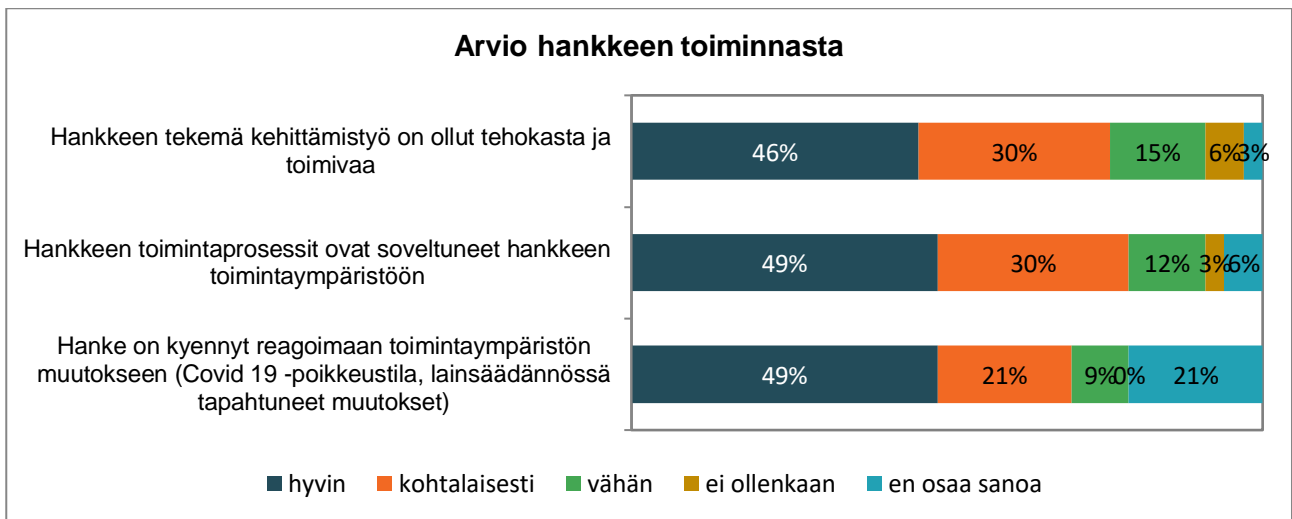
toimintaan. Osa toivoi sitä, että hankkeen kärjessä olisi ollut paikallisten pilottien sijasta valtakunnallisesti yhteneväisiä asioita. Pilotit toteutettiin pääosin korona-aikana, jolloin läsnäpalvelut suljettiin. Etäpalveluiden tarpeen lisääntyminen on vaikuttanut osaltaan siihen, että digitaaliseen tiedottamiseen olisi toivottu enemmän panostusta. Tarvetta olisi ollut toteutettua enemmänkin erilaisille infoille, tietoiskuille ja videoille. Hankkeessa ei voitu panostaa viestintämateriaalien tuottamiseen ja päivittämiseen siinä määrin kuin muutosturvatyötä tekevillä oli toiveita. Tämä johtui siitä, ettei materiaalien päivityksiä voitu tehdä niin nopeatahtisesti kuin käytännön työssä tarvittaisiin, eikä hankkeen jälkeisen viestinnän jatkuvuudesta ollut tehty valtakunnallisia päätöksiä.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden näkemykset hankkeen toiminnasta.

Arviointikyselyn perusteella hankkeen sidosryhmät ovat tyytyväisiä siihen, kuinka hyvin hankkeen toimintaprosessit ovat soveltuneet toimintaympäristöön, hankkeen kykyyn vastata toimintaympäristön muutoksiin sekä hankkeessa tehdyn kehittämistyön tehokkuuteen ja toimivuuteen. Näihin oli hyvin tyytyväisiä noin puolet vastaajista. (Kuvio 3).

Avovastauksissa tuotiin esille etenkin hankkeen nopea tilanteeseen reagointi koronapandemian aikana, jolloin tuotettiin ajantasaisia materiaaleja asiakastyön tueksi. Hanke vaikutti osaltaan myönteisesti pandemian aiheuttamaan kasvaneen muutosneuvottelumäärän selvittämiseen. Hankkeessa järjestetyt etätapaamiset ovat toimineet hyvin. Kriittisissä näkemyksissä tuotiin esille, ettei hankkeessa ole ollut riittävää muutosturvaan liittyvää sisällöllistä osaamista. Osa hankkeesta tehdystä työstä, kuten asiakaslähtöisyyden korostaminen muutosturvatyöskentelyssä, on ollut esillä jo ennen hanketta eikä sitä pidetä kehittämistyön päätuloksena.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden näkemykset hankkeen toiminnasta.

Arviointia varten tehtyyn kyselyyn vastanneet tunnistivat **hankkeen toiminnan vahvuutena** sen, että hankkeessa on kehitetty palveluita asiakaslähtöisellä toimintatavalla. Asiakaslähtöisyydestä tuodaan esille työnantajan palvelutarpeiden tunnistaminen ja toimintatapa, jossa on saatu muutosturvapalveluiden tarjoamiseen lisää ajankohtaista materiaalia. Pitkäjänteinen kehittämistyö on mahdollistanut tuen tarjoamisen muutosturva-asiantuntijoille, joilla ei olisi ollut muutoin aikaa eikä mahdollisuuksia kehittää substanssiosaamistaan. Hankkeen vahvuutena on ollut myös sen yhteys TEMiin, mikä on mahdollistanut tiedon välittymisen muutosturva-asiantuntijoilta ja alueatasolta valtakunnalliselle tasolle.

Hankkeen vahvuutena on sen lähtökohta eli se, että kehittämistyö on perustunut jo olemassa olleeseen muutosturva-asiantuntijaverkoston ja muutosturvan asiakaslähtöisten palveluiden, kuten yhden luukun periaatteen, edelleen kehittämiseen. Kehittämistyö on perustunut jo olemassa olevan rakenteen ja palveluiden parantamiselle, jolloin hanketyö ei ole ollut päällekkäistä ja muutosturva-asiantuntijoiden perustyöstä irrallista. Hanke on kytkeytynyt yleisesti muutosturvan kehittämiseen ja tämän lähtökohdan myötä kytkös on ollut tiiviimpi kuin ESR-hankeissa yleensä. Kytkös on antanut hyvää pohjaa tulosten vakiinnuttamiselle. Hankkeen vahvuutena on ollut se, että koko pitkän toteutusajan hankkeessa on pystytty vastaamaan hyvin toimintaympäristön muutoksiin. Tämä näkyy siinä, kuinka hanketta kuvataan tarpeisiin reagoivaksi. Hankkeessa on tehty sen toteuttamisen ajan yhteiskunnallista vaikuttamista viestinnän sekä äkillisiin rakennemuutoksiin ja muutosturvaan liittyvän selvitys- ja arviointitoiminnan kautta. Tämä on luonut hyviä edellytyksiä valtakunnalliselle keskustelun herättämiselle muutosturvapalveluista.

Arviointikyselyssä pyydettiin pohtimaan myös **hankkeen haasteita ja kehittämiskohteita**. Hankkeen toimintaan on vaikuttanut merkittävästi se, että sen toimintaympäristössä, TE-palveluiden organisoimisessa ja lainsäädännössä on tapahtunut muutoksia, jotka ovat osaltaan hidastaneet palveluiden ja verkoston kehittämistä. TE-palveluissa on tehty hankeaikana poikkeuksellisen paljon suuria organisoitumistavan ja palvelumallin muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet TE-toimiston johdon ja henkilöstön aikaresursseihin ja kiinnostukseen lähteä mukaan kehittämistyöhön. Vaikka hanke on ollut pitkä, hankkeen alkuvaiheen vuosittainen rahoituksen hakeminen ja toimintasuunnitelman täsmentäminen ovat aiheuttaneet katkoksellisuutta suunnitteluun ja toimeenpanoon. Aineistossa näkyy selkeästi, että noin viidesosa hankkeen keskeisestä kohderyhmästä eli muutosturva-asiantuntijoista, on ollut kriittinen hankkeen substanssiosaamista ja käytettyjä toimenpiteitä kohtaan. Hankkeen vaikutus lainsäädännön kehittämiseen on ollut osittaista, sillä tarjottu mahdollisuus antaa lausuntoja valmisteluun on jäänyt osaltaan sidosryhmistä näkymättömäksi. Tietosuojaan liittyvät muutokset ovat heikentäneet mahdollisuuksia kehittää muutosturvaan liittyvää tilastointia ja tuoneet rajoituksia siihen, missä määrin hankkeissa tehtävällä kehittämistyöllä voidaan vaikuttaa asiakastieto- ja tilastointijärjestelmiin. Hankkeen avulla on pystytty kehittämään asiakaspalautteen kokoamiseen ja tilastointiin liittyviä palveluprosesseja, mutta tässä suhteessa hankkeen aikana ei juurikaan tapahtunut pysyviä muutoksia.

Tästä on poikkeuksena muutosturvan tiedolla johtamisen edistämisen tietoalusta Myllyn kehitystyö, joka jatkuu hankkeen jälkeen KEHA-keskuksen ja palveluntuottajan yhteistyönä.

Kyselyyn vastanneilla on vaihtelevia näkemyksiä hankkeen vaikutuksesta muutosturva-asiantuntijoiden osaamisen ja ennakkoinnin kehittämiseen. Pitkässä hankkeessa kentän henkilöstövaihdokset ovat vaikuttaneet kehittämistyöhön ja vaikka pilottien tuloksista on välitetty tietoa, tietoisuus niistä ja tulosten hyödyntämisen mahdollisuuksista omalla alueella ovat olleet vähäisempiä. Hankkeessa on tehty valtakunnallista viestintää ja vaikuttamistyötä, mutta koettiin, että sille olisi ollut enemmänkin tarvetta. Hankkeessa jo tuotettujen materiaalien lisäksi toiveena on ollut saada enemmän videoita ja muuta kuvallista helposti käytettävää päivitettyä materiaalia muutosturva-asiantuntijoiden työn tueksi. Myös kehitetyissä menetelmissä on ollut puutteita, jotka ovat vaikuttaneet menetelmien käyttöönoton mahdollisuuksiin. Piloteissa on kokeiltu muun muassa ennakkointikyselyitä ja asiakaspalautekyselyä. Ne ovat hyviä esimerkkejä kokeilukulttuurin toteuttamisesta, jossa on testattu ideoita, mutta toimivuus asiakastyössä on ollut heikompi.

# Hankkeen keskeiset tulokset ja onnistumiset

Yhteistyöllä muutosturvaa -hankkeen tavoitteena on ollut kehittää ja täydentää kansallista rakennemuutoksiin ja muutosturvatilanteisiin liittyvää toimintaa, erityisesti malleja rekrytoivien ja irtisanovien yritysten välille. Hankkeen alkuvaiheessa konkreettisina tavoitteina oli kehittää koko maassa toimivat toimintamallit muutosturva- ja rakenne-muutostilanteita varten, vahvistaa muutosturvaverkoston osaamista ja kehittää muutosturvan palvelujen laatua. Hankevaiheen loppuraportin mukaan hankkeen tuloksena vahvistettiin muutosturvaverkostojen toimintaa ja laatua kehitettiin muun muassa yhteisten muutosturvatilanteiden materiaalipakettien luomisella.

Hankkeessa tehtiin valtakunnallista verkostotyötä tekemällä yhteistyötä Euroopan globalisaatorahaston (EGR) hankkeiden kanssa. Haastattelujen perusteella valtakunnallisella tasolla tunnistettiin globalisaatorahaston ja muutosturvan eroavuus eikä päällekkäisyyttä ollut. Myös äkillisen rakennemuutoksen toiminta koetaan erilliseksi, joten hankkeessa tehty muutosturvaa kehittävä työ koetaan lisäarvoksi. Hanke on tehnyt yhteistyötä TEM:n äkillisen rakennemuutoksen (ÄRM) tiimin kanssa ja tuottanut konkreettisena tuloksena alue-toimijoille oppaan ÄRM-tilanteisiin.

Hankkeen **pilottien ja kokeilujen tuloksista ja opeista** on koottu tietoa hankkeen loppujulkaisuun ja webinaariin. Hankkeen loppuraportin perusteella palvelumuotoilun tuloksena syntyi esitys muutosturvan palvelukonseptiksi sekä laadullinen palvelulupaus. Palvelulupaus kiteytyi asiakkaan palvelupolon jokaisessa vaiheessa tavoitteeksi toteuttaa ”*valtakunnallista vaikuttamista, vilpöntä välittämistä*”.

Piloteissa opittiin asiakaskokemuksen mittaamisesta muun muassa panostaminen kyselyn helppokäyttöisyyteen ja hyödynnettävyyteen. Asiakslähtöisyyttä kehittäneessä Pohjois-Pohjanmaan lomautettujen muutosturvan pilotoinnissa henkilöasiakkaiden näkemyksiä kartoitettiin asiakaskyselyn avulla ja saatiin tulokseksi asiakasprofilointeja jatkotyössä hyödynnettäväksi. Hämeen TE-toimistossa konseptoitettiin ja tuoteistettiin joustava moniammatillinen ”Muutosturvanyrkki” -toimintamalli, jota voidaan hyödyntää työstä työhön siirtymisen tukena myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yritykset). Hämeen kehittämistyö perustui SOE Busproduction’in lakkauttamistilanteen hoidossa löydettyihin hyviin käytänteisiin, joita haluttiin Hämeen pilotissa kehittää ja konseptoida pysyväksi toimintatavaksi. Myös Keski-Suomen muutosturvapilotissa kehitettiin asiakaslähtöistä muutosturvan toimintamallia, jossa monialaisen asiantuntijatiimin prosessit käynnistetään yhteistyössä sidosryhmien kanssa välittömästi neuvotteluilmoituksen saavuttua TE-toimistoon. Kaipolan asiakastapauksessa pilotoitua toimintamallia skaalattiin ja testattiin myös pk-yrityksissä käytettäväksi pysyväksi toimintamalliksi.

Ennakointia edistävät pilotit toivat esille, kuinka työnantajilla on laaja-alaisia palveluntarpeita. Ennakoivan muutosturvan pilotin toimenpiteitä oli aloitettu Kainuussa ennen alueellisen pilotin käynnistymistä. Kainuussa pilotissa kehitettiin verkostomaista yrityspalvelua työnantajien vähennystilanteisiin ja ennakoivan muutosturvan toimintamalli vakiintui käytäntöön.

Digitaalisia palveluja kehitettiin muun muassa tarjoamalla digitaalista osaamiskartoitusta palveluna irtisanottavalle henkilöstölle. Digitaalinen osaamiskartoitus hyödyntää tekoälyä osaamisen tunnistamisessa ja sen yhdistämisessä alueelliseen työmarkkinatilanteeseen. Pilotoinnin kokemusten vuoksi ELY-keskukset hankkivat digitaalisia osaamiskartoituksia osana vakiintuneita työvoimapalveluja. Pilotoinnista opittiin, että parhaimpien tulosten saavuttamiseksi digitaalinen osaamiskartoitus kannattaa ottaa käyttöön prosessin varhaisessa vaiheessa. Lisäksi osaamiskartoitus kannattaa ottaa mukaan työnantajapalveluun ja linkittää kartoitus muihin muutosturvan palveluihin, sillä nämä toimenpiteet ovat johtaneet parhaisiin tuloksiin. Muutosturva-botin kehittäminen aloitettiin osana ketterää kokeilua ja jatkettiin alueellisena pilottina Pirkanmaalla. Botti-palvelun havaittiin olevan asiakaslähtöinen ja kustannustehokas toimintatapa tiedontarpeiden täyttämiseen. Muutosturva-botti valmistui korona-aikana ja suuren kysynnän vuoksi se otettiin käyttöön suunnitelmista poiketen, heti ja valtakunnallisesti. Bottia on kehitetty käyttäjäkokemusten myötä.

Kokeilukulttuurin kehittämistä toteutettiin muutosturvan ketterissä kokeiluissa. Niiden tuloksena havaittiin, että muutosturvapalveluissa tarvitaan jatkuvaa palvelujen yhteiskehittämistä ja arviointia. Etelä-Pohjanmaalla aktivoivissa muutosturvainfoissa tarjottiin muutosturvainfotilaisuuksien yhteydessä sparrausta, ohjausta ja uravalmennusta TE-toimiston ja yksityisen palveluntuottajan yhteistyönä. Aktivoivat muutosturvainfot jäivät alueella omalla rahoituksella tuotettavaksi palveluksi. Tampereella tehdyssä kunta-valtio-yhteistyöhön perustuvassa pilotissa tarjottiin irtisanotuille mahdollisuutta tutustua kaupungin sosiaali- ja terveysalan työllistymismahdollisuuksiin infotilaisuuksien, kokeiluiden sekä koulutuksen kautta. Pilotin lopputuloksena mallinnettiin palvelupolku vähentämistilanteesta sote-alalle.

Arviointikyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan, mitkä ovat hankkeen **keskeiset muutosturvan kehittämiseen liittyvät tulokset**. Avovastauksissa tuodaan yleisimmin esille verkostomaiseen toimintaan liittyvät tulokset sekä hankkeissa tuotetut materiaalit, viestintä ja opastus. Hanke on tukenut valtakunnallisen verkoston toimintaa ja kehittänyt sitä luomalla yhtenäistä näkemystä ja edesauttamalla kannanottojen tekemistä. Hankkeessa on syntynyt kirjallisia tuotoksia, joita ovat muun muassa aktiivinen osallistuminen ÄRM-mallin kehittävän arvioinnin selvitykseen ja ÄRM-tilanteiden toimijan opas, muutosturvan tutkimus, muutosturvahankkeen loppujulkaisu sekä erilaiset oppaat. Myös hankkeessa kehitetyt toimintamallit nostetaan esille merkittävimpänä tuloksena. Hankkeessa on vahvistettu työnantajien valtakunnallisen yhden luukun periaatteen toteutumista muutosturvataapauksissa. Merkittävä tulos on ollut myös tilastoinnin kehittäminen. Tilastoinnin kehittämistä on tehty tietojen kokoamiseksi hallinnon sisäiseen Tietoalusta Myllyyn. Muutosturvatyön mitta-areita mallinnettiin, jonka käytännön sovelluksena pilotoitiin myös asiakaskokemuksen mittaamista ja asiakaspalautteen systemaattista keräämistä erillisellä digitaalisella kyselytyökalulla. Vastausten perusteella asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetty kysely ei kuitenkaan toiminut erityisen hyvin ja sen hyödynnettävyys asiakastyössä jäi vähäiseksi.

Haastatteluissa nousee esille hankkeen keskeisinä tuloksina ja onnistumisina samat teemat kuin kyselyn vastauksissa. Keskeisimpiä tuloksia ovat erityisesti onnistunut verkostoyhteistyö ja käytettävissä olevat ja kehitetyt materiaalit. Onnistuneesta verkostoyhteistyöstä puhuttaessa keskiöön nousee muutosturva-asiantuntijoiden verkosto, sen ylläpitäminen, koordinointi ja kehittäminen. Esimerkkejä näistä näkökulmista tarjoavat muun muassa seuraavat kommentit: *"Tämän myötä on voitu enemmän ryhmytyä, on ollut työkokouksia ja livetapaamisia, jotka hanke on rahoittanut. Se on tärkeää, että on ollut livetapaamisia. Ennen TEM hoiti sitä, mutta nyt se on tehty EU-rahoilla. Kun ollaan eri puolilla Suomea, verkoston suhteiden luominen on hyvin keskeisessä roolissa."* *"Kerran kuussa toteutetut muutosturva-asiantuntijoiden tapaamiset ja keskustelujen herättäminen, uuden syöttöalustan laatiminen ja muutosturva-asiantuntijoiden kouluttaminen sen käyttöön."* Materiaalien osalta viitattiin viestintä- ja infomateriaaliin työnantajille ja henkilöstölle sekä muuhun vastaavaan materiaaliin. Pääosa haastatteluista pitää verkostoyhteistyötä ja materiaaleja hankkeen keskeisimpinä tuloksina, mutta pieni osa haastatteluista ei antanut näille tuloksille kuitenkaan erityistä painoarvoa joutuessa lähinnä siitä, että kyseessä oleviin tuloksiin liittyvää toimintaa on ollut jo ennen hankettakin.

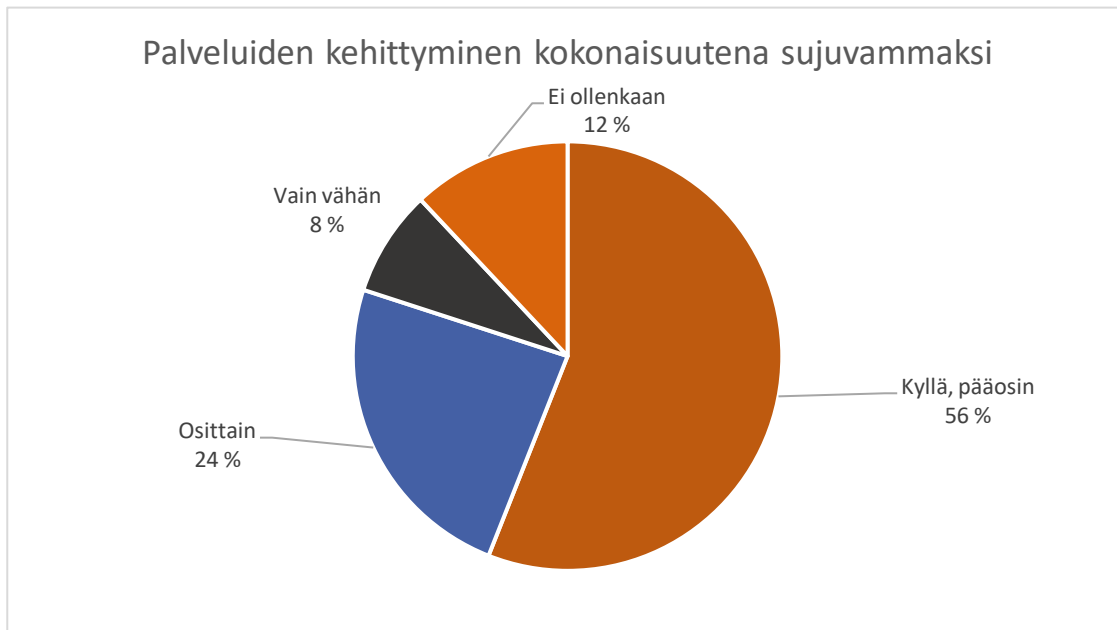
Haastatteluissa nostettiin esille myös muita hankkeen keskeisiä tuloksia ja onnistumisia. Mainitsemisen arvoinen on erityisesti muutosturvan tunnettuuden lisääminen. Tätä näkökulmaa tuovat hyvin esille muun muassa seuraavat kommentit: *"Hankkeessa on ehditty paneutua siihen (tunnettuuden lisäämiseen) ja he ovatkin järjestäneet paljon tilaisuuksia, joihin on kutsuttu yrityksiä ja eri sidosryhmiä."* *"Muutosturvaa on tuotu esille kaikissa medioissa ja talon sisällä."* Lisäksi hankkeen kokeilevuus (pilotit) on tuotu esille yhtenä onnistumisena: *"On kokeiltu ja pilotoitu juttuja, osa onnistunut ja osa vähemmän, mutta ollaan oltu rohkeita erilaisissa piloteissa, se on ollut hyvä."*

Hankkeessa tehdyt toimenpiteet on jaoteltu palveluiden kehittämiseen, akuutteihin muutosturvatilanteisiin, keskustelun herättämiseen sekä osaamiseen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin arvioinnin tuloksia, jotka liittyvät toimenpiteisiin ja niiden vaikutuksiin.



## Palveluiden kehittyminen

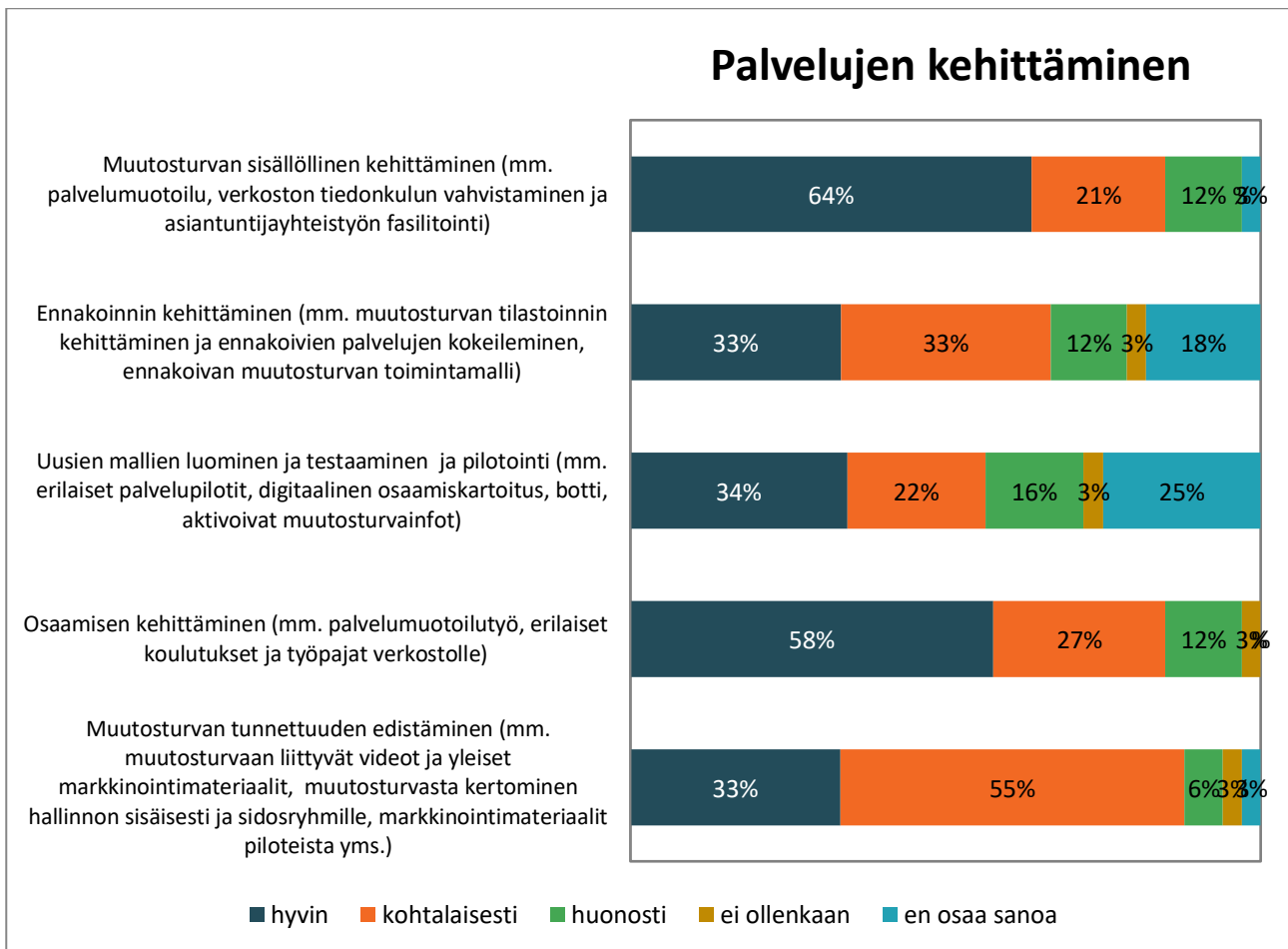
Kyselyvastausten perusteella hankkeessa on pystytty kehittämään hyvin muutosturvaa kokonaisuutena. Vastausten mukaan noin 55 % arvioi muutosturvan palveluiden kehittyneen kokonaisuutena pääosin hyvin ja noin 25 % osittain hankkeen vaikutuksesta, kun noin 20 % arvioi hankkeen vaikuttaneen vain vähän tai ei lainkaan muutosturvapalveluiden kehittymiseen. (Kuvio 4.) Kyselyssä perusteltiin hankkeen vähäistä vaikutusta sillä, ettei hanke ole voinut vaikuttaa lainsäädännöllisiin muutoksiin, akuutteihin materiaalien tarpeeseen eikä vuodesta 2005 käynnissä olleeseen verkostotyöhön.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden näkemykset palvelukokonaisuuden kehittämisestä

Arviointikyselyyn vastanneet ovat tyytyväisiä hankkeen onnistumiseen palveluiden kehittämisessä. Noin 90 % vastaajista arvioi hankkeen onnistuneen muutosturvan tunnettuuden edistämässä vähintään kohtalaisesti ja noin 85 % arvioi hankkeen kehittäneen muutosturvan sisältöä ja osaamista. Hankkeen palveluiden kehittämisessä on onnistuttu parhaiten muutosturvan sisällöllisessä kehittämisessä ja osaamisen kehittämisessä, jotka noin 60 % vastaajista kokee hyvin toteutuneeksi. Noin 60 % arvioi hankkeen onnistuneen vähintään kohtalaisesti uusien mallien luomisessa, testaamisessa ja pilotoinnissa sekä ennakoinnin kehittämisessä. (Kuvio 5.)

Avovastausten perusteella tuloksia on hankkeen vaikutuksesta tuottanut yhteisen materiaalin tuottaminen ja muutosturvan tunnettuuden lisääminen. Pilotit, kokeilut ja yhteinen kehittäminen sekä koulutukset, kuten Yrittäjän talousapu -asiantuntijavalmennus, nostetaan esille esimerkkeinä keinoista, joilla on parannettu muutosturvan palvelukokonaisuutta. Osa vastaajista tuo kuitenkin esille sen, ettei hankkeella ole ollut erillisvaikutusta muutoinkin tapahtuvaan sähköisen asiain ja digitalisaation kehittämiseen. Kritiikkiä on aiheuttanut se, että materiaalien päivitys on viivästynyt ja niitä on jouduttu vetämään pois asiavirheiden vuoksi. Pilottien ja kokeilujen ei myöskään koeta tuottaneen käytännön hyötyä asiakkaille.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden näkemykset hankkeen onnistumisesta palveluiden kehittämisessä

Haastattelujen perusteella suhtautuminen hankkeen aikaansaannoksiin palveluiden kehittämisessä on kaksijakoista. Useat haastatellut nostivat hankkeen ansioksi, että siinä on tehty kokeiluja, testattu pilotteja ja luotu toimintamalleja, ja siten osallistuttu muutosturvapalvelun kehittämistyöhön. Alueet, joilla on toteutettu muutosturvapalvelua kehittäviä pilotteja, ovat voineet saada niissä hyviä tuloksia aikaan ja kehittää niiden avulla omia toimintatapojaan, mutta laajemman hyödyn näistä piloteista koetaan kuitenkin jääneen vähäiseksi ja vain harvan pilotin kerrottiin jääneen elämään.

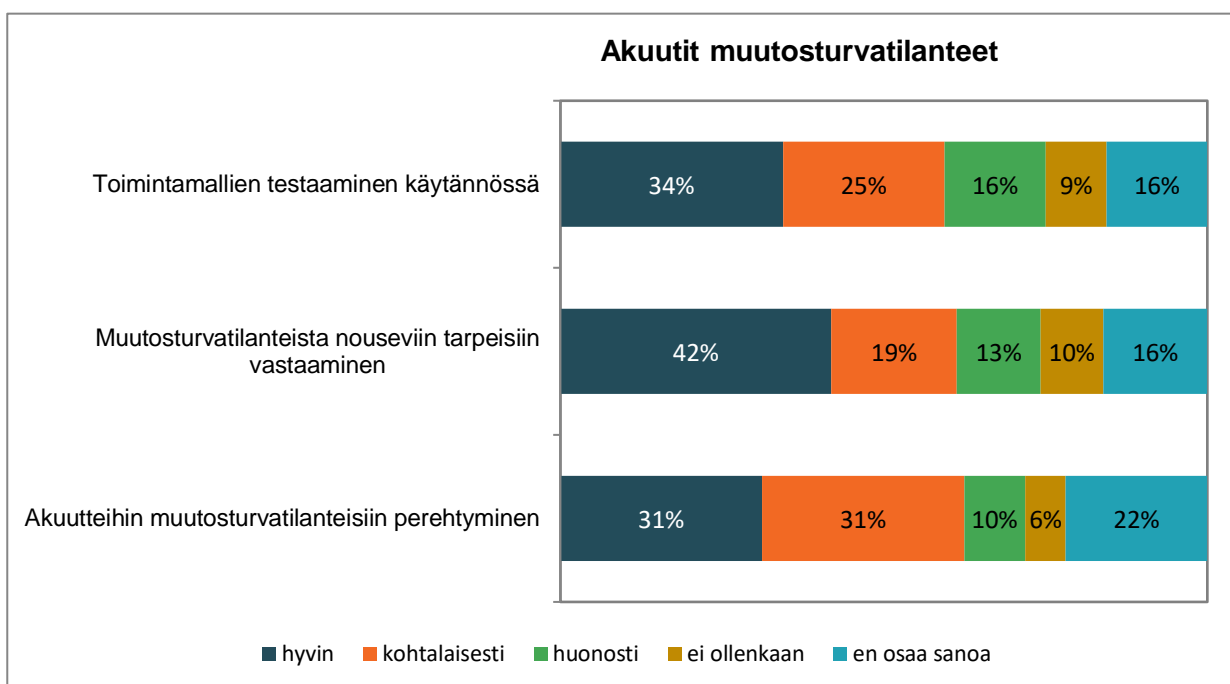
Haastatteluissa pidettiin tärkeänä, että hanke on pitänyt muutosturvaa esillä ja tehnyt merkittävää lanseeraustyötä, muutosturvan tunnetuksi tekemistä jo useamman vuoden ajan. Useimpien haastateltujen mukaan hankkeen todettiin huolehtineen muutosturvaan liittyvistä materiaaleista ja yhteisistä ohjeista, mutta osa haastatelluista näkee tässä työssä ongelmia. Myönteisimmissä arvioissa hankkeen rooli valtakunnallisena kokoajana ja tiedontuottajana nähtiin aivan välttämättömänä ja arvioitiin, että jos hanketta ei olisi ollut, yhteinen materiaali olisi jäänyt tekemättä tai se olisi tehty paikallisella tasolla 15 TE-/ELY-alueen miettiessä materiaalitarpeitaan samanaikaisesti päällekkäin. Muutosturvan kehittämisen etuna nähtiin, että on ollut tämänkaltainen koko maan kattava hanke, kun monessa muussa TE-hallinnon palvelussa sellaista ei ole.

Kritiikin perusteella parantamisen varaa on ollut materiaalien saamisessa riittävän ajoissa esimerkiksi lakimuutoksen tullessa voimaan ja myös materiaalit ovat asiasisällöltään olleet joissakin tapauksissa virheellisiä, mikä on aiheuttanut kiusallisia tilanteita virheiden tullessa esiin asiakastilanteiden yhteydessä. Osa on kokenut, että hanke on ottanut omiin nimiinsä tuotoksia, joiden sisältö on synnytetty vuosien varrella muutosturva-asiantuntijoiden verkostossa. Tästä johtopäätöksensä arvioitiin, että yksittäiset muutosturva-asiantuntijat ovat saaneet suurimman hyödyn heidän omasta verkostostaan, eivät niinkään hankkeesta.

## Akuutit muutosturvatilanteet

Kyselyn perusteella hanke on vaikuttanut parhaiten akuuteissa muutosturvatilanteissa niistä nouseviin tarpeisiin vastaamisessa, jonka noin 40 % vastaajista arvioi toteutuneen hyvin. Noin 60 % vastaajista kokee, että hanke on vaikuttanut vähintään kohtalaisesti akuutteihin muutosturvatilanteisiin perehtymiseen, tarpeisiin vastaamiseen sekä toimintamallien testaamiseen käytännössä. (Kuvio 6.)

Kyselyyn vastanneilla on päinvastaisia näkemyksiä siitä, onko hankkeessa pystytty reagoimaan nopeasti esiin nousseisiin tarpeisiin akuuteissa muutosturvatilanteissa. Hankkeessa tuotetusta materiaalista ja pilo-teista on saatu vaihtelevasti hyötyä muutosturva-asiantuntijoiden asiakaspalvelutyöhön. Hankkeella ei koeta olleen vaikutusta akuutteihin muutostilanteisiin suurilla alueilla, joissa on paljon suuria yrityksiä. Koordinatiorhanke ei ole pyrkinyt, eikä se ole voinut vaikuttaa yritysten toimintatapoihin akuuteissa muutosturvatilanteissa. Tämä näkyy siinä, että vaikka tietoa akuuteista muutostilanteista koottiin, yritykset eivät välittäneet tietoa TE-toimistoille ennen yhteistoimintatilanteiden päättymistä.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden näkemykset hankkeen onnistumisesta akuuteissa muutostilanteissa

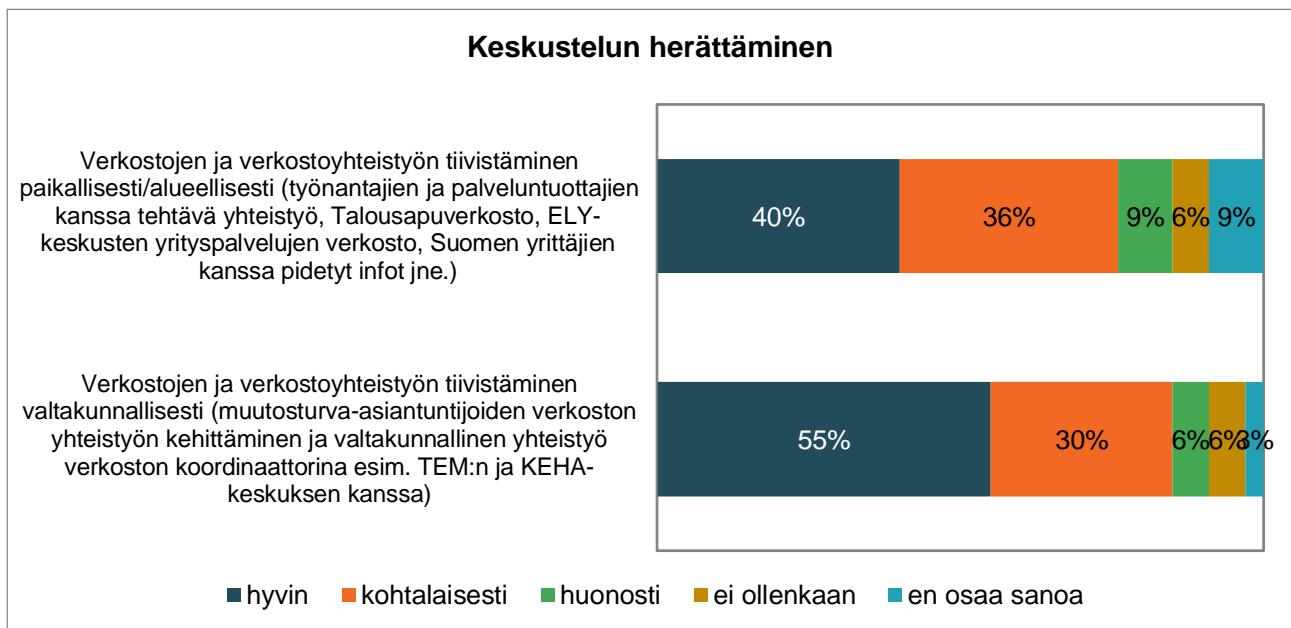
Kyselyn tavoin myös haastatteluissa tuotiin esille, että hankkeen mahdollisuudet vaikuttaa akuutteihin muutosturvatilanteisiin ovat olleet varsin vähäiset. Jonkin verran näistä tilanteista on puhuttu hankkeen koolle kutsumissa kuukausikokouksissa, mutta sinänsä hankkeen roolia ei tässä suhteessa pidetty merkittävänä.

## Keskustelun herättäminen

Keskustelun herättämisessä on onnistuttu arviointikyselyn mukaan parhaiten verkostojen ja verkostoyhteistyön tiivistämisessä valtakunnallisesti, minkä arvioi toteutuneen hyvin noin puolet vastaajista. Noin kolmasosa vastaajista kokee hankkeella olleen hyvin vaikutusta keskustelun herättämiseen paikallisella ja alueellisella tasolla.

Arviointiaineiston perusteella hanke on vaikuttanut enemmän valtakunnalliseen verkostojen ja verkostoyhteistyön kehittämiseen kuin paikalliseen ja alueelliseen verkostotyöhön. Kyselyn perusteella keskustelua on herätetty ja verkostotyö on kuitenkin kehittynyt sekä valtakunnallisesti että paikallisesti/alueellisesti hyvin.

Noin 85 % kyselyyn vastanneista koki verkostotyön kehittyneen valtakunnallisesti hyvin tai kohtalaisesti, ja paikallisen/alueen verkostotyön kehittymistä oli kokenut noin 75 % vastaajista. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden näkemykset keskustelun herättämisestä

Kyselyn avovastauksissa tuodaan esille myönteisenä vaikutuksena hankkeen merkitys yhteistyön koordinoimisessa, keskustelun herättämisessä ja kasvokkaisten tapaamisten järjestämisessä. Hanke on tiivistänyt yhteistyötä muun muassa Suomen yrittäjien ja talousapuverkoston kanssa. Valtakunnallisessa verkostoitumisessa olisi pidetty tarpeellisenä TEMin ja KEHAn osallistumisen lisäämistä, ja paikallisella tasolla TE-toimiston johdon mukana olemista verkostotyössä.

Myös valtakunnallisten haastatteluiden perusteella hankkeen lisäarvo on tullut sen vaikutuksesta valtakunnalliseen verkostoitumiseen. Jokaisella alueella on erilainen työmarkkinatilanne sekä erilainen työnantajayhteistyön toteuttamisen tapa. TE-toimiston erilaiset toimintatavat ja johdon tuki muutosturvan kehittämiseksi on vaikuttanut yhteistyön kehittämiseen paikallisella tasolla enemmän kuin hankkeen toiminta. Hanke on herättänyt keskustelua paikallisella tasolla ja tukenut yhteistyötä tiivistäviä pilotoiteja. Toisaalta haastatteluista välittyy selvästi viesti siitä, että valtakunnallisessa koordinoimisessa/toiminnassa hanke on saanut roolia, mutta paikallisesti tai alueellisesti hankkeella ei ole nähty varsinaisesti roolia pois lukien pilotit. Haastatteluissa on suhtauduttu hankkeen merkitykseen verkostojen ja yhteistyön tuottajana jossain määrin kaksijakoisesti. Ensinnäkin hanke on nähty pääsääntöisesti tarpeellisenä valtakunnallisena verkostotoiminnan koordinoijana, joka on ylläpitänyt ja kehittänyt muutosturva-asiantuntijoiden verkostoa: *muuten tätä verkostoa ei ehkä olisi olemassa tai ainakin se olisi paljon löyhempi*. Myönteisinä asioina nostettiin verkoston kokoontumisen säännöllisesti, yhteiset materiaalit ja yhteiset selvitykset kaikkia askarruttavista lainsäädäntökysymyksistä. Toisaalta pienempi osa haastatteluista koki ennen hanketta toteutetut muutosturva-asiantuntijaverkoston toimintatavat paremmaksi.

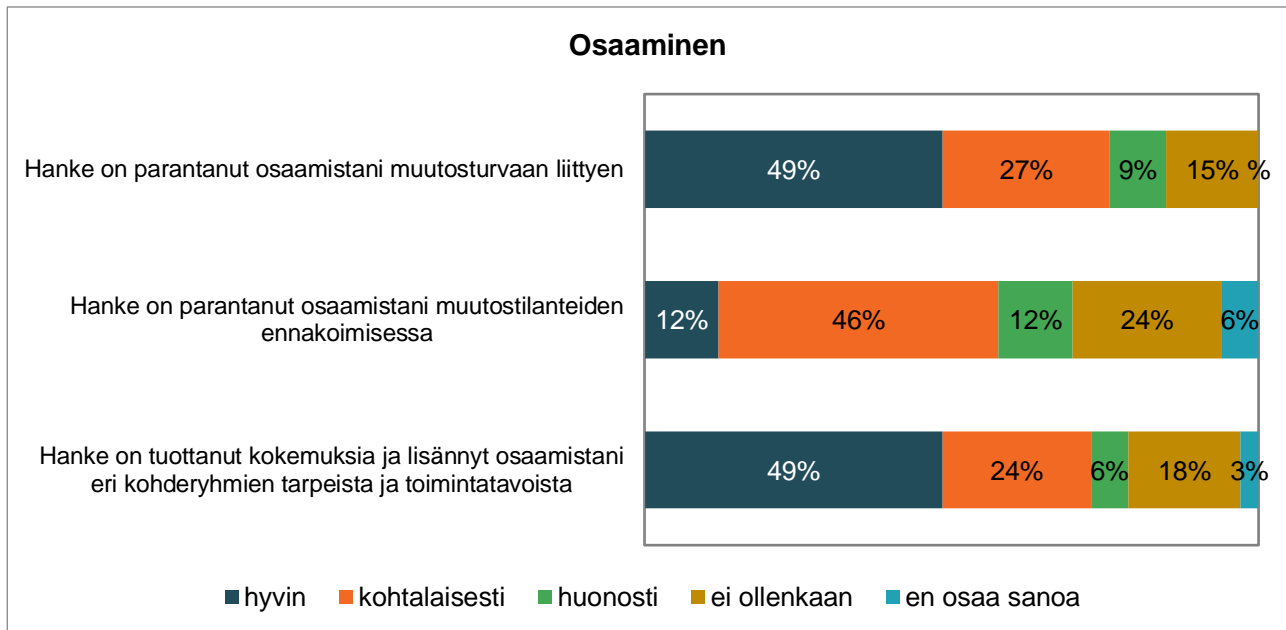
## Osaaminen

Arvioinnin tehtävänä oli selvittää erityisesti hankkeen vaikutusta osaamiseen eli kokemuksiin ja oppeihin.

Hanke on vaikuttanut myönteisesti kyselyyn vastanneiden osaamisen kehittämiseen, jossa noin kolme neljäsosaa kokee tapahtuneen vähintään kohtalaista muutosta. Kyselyyn vastanneista miltei puolet arvioi, että hanke on parantanut vastaajan muutosturvaan liittyvää osaamista sekä tuottanut kokemuksia ja lisännyt

osaamista eri kohderyhmien tarpeista ja toimintatavoista. Ennakointiosaamisen kehittämiseen hankkeella on pystytty vaikuttamaan vähemmän, mutta myös siltä osin runsas puolet vastaajista koki hankkeen vaikutuksen kohtalaiseksi. (Kuvio 8.)

Avovastausten mukaan hanke on lisännyt osaamista vuorovaikutuksessa ja uskalluksessa toimia. Osaaminen on kasvanut, kun asiantuntijat ovat tulleet kertomaan muutosturva-asiantuntijoille lakiuudistuksista.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden näkemykset osaamisen kehittämisestä

Myös haastattelujen perusteella muutosturva-asiantuntijat ovat hankkeen kautta saaneet työnsä hoitamiseen hyvin oppia. Hanke on esimerkiksi järjestänyt asiantuntijoille informointitilaisuuksia, jos muutosturvaan liittyvään lainsäädäntöön on tullut jotain muutoksia. Muutosturva-asiantuntijat ovat tätä kautta saaneet tavallaan lainsäätäjän näkemystä asiaan eli syvällisempää näkemystä, miksi joku lakimuutos tehdään ja mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten sitä tulee soveltaa. Eräässä haastattelussa tuli myös esille, että hankkeen kautta saatu oppi on ollut muutosturva-asiantuntijalle tärkeää, koska työnantajan järjestämä työhön perehdyttäminen on jäänyt vaillinaiseksi.

Haastattelut vahvistivat kyselystä saatua viestiä siitä, että muutostilanteiden ennakointiin liittyvän osaamisen parantumisessa tulokset ovat jääneet vain kohtalaisiksi. Selitykseksi arveltiin sitä, että muutostilanteiden ennakointi on ylipäänsä vaikeaa, sillä työnantajanäkökulmasta tämänkaltaisen etukäteistiedon tuottaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Hanke on kuitenkin pystynyt jakamaan tietoa erilaisista kehityssuunnista ja mahdollisuuksista seurata yleistä ennakointitilannetta, mitä pidettiin hyvin tärkeänä.

Arviointikyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan, mikä on ollut **suurin hankkeesta saatu oppi muutosturvaan liittyen**. Vastausten mukaan hanke on vahvistanut verkostoyhteistyön ja yhdessä tekemisen tärkeyttä. Muutosturvatyön tekeminen yksin on vaikeaa, joten muiden muutosturva-asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen on ollut tärkeää. Seuraava ote haastattelusta kiteyttää osaamisen ja kokemusten kannalta merkittävän hankkeen oppimistuloksen:

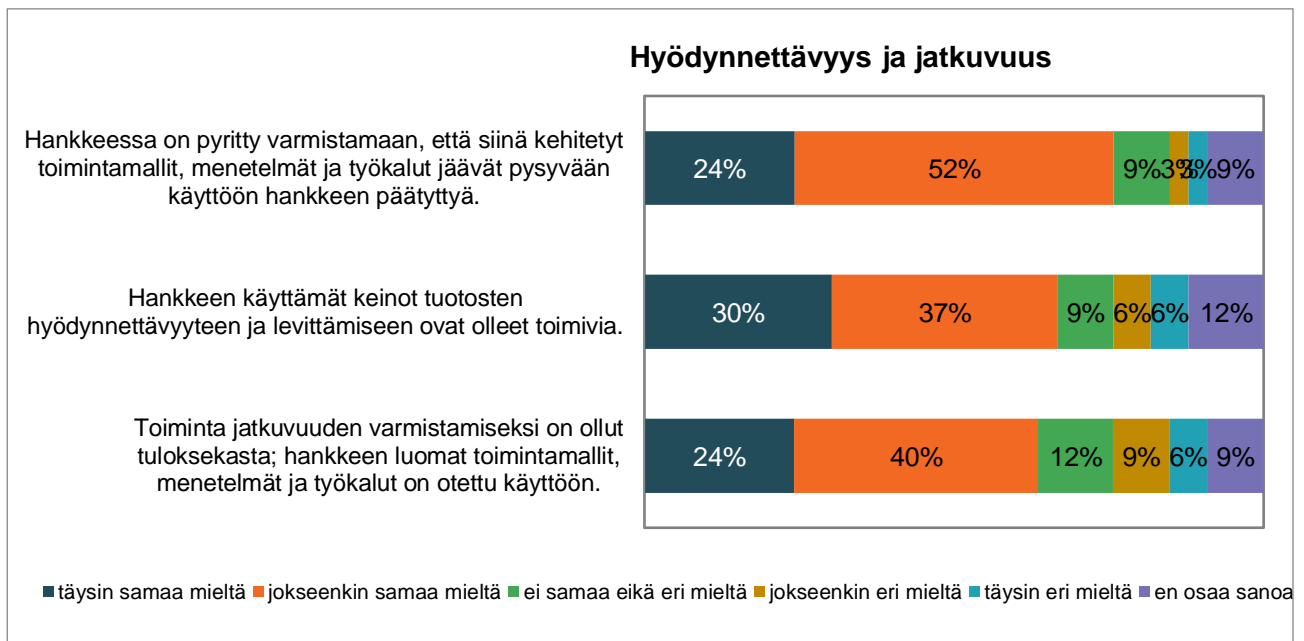
*”Kaikkea ei voi, eikä tarvitse osata tehdä yksin. Yhteistyössä on voimaa. Muutosneuvottelutilanteet ovat usein monimutkaisia ja vaikeita, joten verkoston kollegoiden kanssa käydyt keskustelut ovat olleet arvokkaita. Muutosturva on laaja kokonaisuus ja jatkuvasti tulee eteen uusia tilanteita ja kysymyksiä. Yhdessä mietittynä saadaan asiakkaiden tilanteet parhaiten ratkaistua sekä tarjottua apua, neuvoja ja palveluita laadukkaasti ja oikea-aikaisesti.”*

# Hankkeen tulosten pysyvyys

Hankkeessa toteutettiin kehittämistyön jatkuvuuden turvaamisen ja koordinoinnin tueksi muutosturva-asiantuntijoiden verkostossa työpajatyöskentelyä. Työpajatyöskentelyssä on käsitelty muutosturvan koordinaatiota hankkeen päättymisen jälkeen ja pohdittu ELY-keskusten, TEMin ja KEHAN mahdollista roolia muutosturvatyön koordinoinnin jatkajana. Toinen merkittävä panostus tulosten jatkuvuuteen ovat hankkeen laatimat kehittämissaihiot Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027-ohjelman valtakunnalliseen Kohtaanto-temaan, jonka tavoitteena on täydentää ja kehittää kansallista työnhakijoiden ja avoimien työpaikkojen välistä kohtaantoa edistävää toimintaa. Kolmas tulosten pysyvyyteen vaikuttava tekijä on ollut tutkimus- ja viestintätoiminta. Hankkeessa on nostettu muutosturvan vaikuttavuustutkimuksen pohjalta keskeiset suositukset, joilla voidaan kehittää muutosturvan toimintamallia hankkeen jälkeen. Hanke on ottanut esille etenkin tiedon jakamiseen, viestinnän tehostamiseen sekä hyvien käytäntöjen levittämiseen liittyviä suosituksia. Tämä kertoo konkreettisesta hankkeesta tehdystä työstä, jolla on pyritty edistämään hankkeen tulosten pysyvyyttä.

Arviointiaineiston perusteella hankkeessa on pystytty varmistamaan toimintamallien, menetelmien ja työkalujen käyttöön ottamista. Myös käytetyt keinot tuotosten levittämiseen ovat olleet toimivia, mutta käyttöön ottamisen tuloksellisuudessa on vielä kehittämisen varaa.

Kyselyyn vastanneista noin kolme neljäsosaa kokee, että hanke on tehnyt työtä toimintamallien ja menetelmien käyttöön ottamiseksi vähintään jossain määrin. Noin kaksi kolmasosaa arvioi hankkeen tuotosten hyödyntämiseen käytettävät keinot toimiviksi. Saman verran on myös niitä vastaajia, joiden mukaan hankkeen toiminta siinä kehitettyjen toimintamallien ja työkalujen jatkuvuuden varmistamiseksi on ollut tuloksellista, jolloin hankkeen menetelmät on otettu käyttöön. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden näkemykset toimintamallien hyödynnettävyydestä ja jatkuvuudesta

Arviointia varten toteutetussa kyselyssä pyydettiin kertomaan asioista, jotka hankkeesta ovat jäämässä elämään. Yleisimmin esille tuodaan viestintä- ja asiakasmateriaalien laatiminen ja päivittäminen. Hankkeen aikana luodut yhteiset materiaalit eri tilanteisiin kieliversioineen ovat jääneet pysyviksi hankkeen jälkeen. Sen sijaan, vaikka hankkeessa on viety eteenpäin tilastointiin ja muutosturvatilanteiden raportointiin liittyviä asioita, niiden pysyvyys ei ole varmistunut. Muutosturva-asiantuntijoiden verkosto on ollut olemassa jo ennen hanketta ja toiveena on saada verkostokokouksille edelleen jatkoa.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin myös kertomaan, **mitä muutosturvan toimintatapojen edistämiseksi tulisi jatkossa tehdä**. Vastauksissa tuodaan esille etenkin varautuminen tulevaan työvoimapalveluiden siirtoon työllisyysalueille. Siirrossa tulisi huomioida muutosturvan olemassa olevat toimintamallit ja verkosto. Tämän vuoksi korostetaan valtakunnallisen tuen ja siirtymävaiheessa toimivan koordinaation merkitystä sille, että yhteinen tietopohja ja yhteistyö säilyisivät jatkossa. Tulevaisuudelta toivotaan verkoston ylläpitämisen lisäksi muutosturvan toimintamallien markkinointiin ja viestintään tehtäviä panostuksia. Kuntiin hajautettu työvoimapalvelumalli heikentää yhtenäistä asiakaspalvelua. Olisi tarpeen säilyttää muutosturva-asiantuntijoiden erityisosaaminen, jonka kehittyminen vaatii aikaa ja kokemusten vaihtoa toisten asiantuntijoiden kanssa. Jatkossa tarvitaan edelleen työnantajien huomioimista kustannustehokkaalla yhden luukun palvelumallilla, jossa työnantaja voidaan ohjata sisäisesti oikealle muutosturva-alueelle ja -asiantuntijalle tai yksi alue voi hoitaa koko neuvottelun ja tiedottaa muita alueita.

# Johtopäätökset

Yhteistyöllä muutosturvaa -hankkeen toimenpidetason vuoden 2017 hankesuunnitelman mukaisena tavoitteena on ollut kehittää muutosturvan palveluita kokonaisvaltaisemmiksi, perehtyä akuutteihin muutosturvatilanteisiin ja niistä nouseviin tarpeisiin sekä herättää keskustelua ja arvioida muutosturvaa eri kohderyhmien näkökulmasta. Hankkeen tulostavoitteiksi asetettiin, että hankkeessa vastataan ja valmistaudutaan myöhempiin TE-palvelujen ja toimintaympäristön muutoksiin sekä kootaan ja aktivoidaan alueellisia ja valtakunnallisia verkostoja. Tulostavoitteeksi asetettiin, että hankkeen vaikutuksesta muutosturvan toteuttamista tukevat järjestelmät ovat ajan tasalla. Muutosturvan toteuttamista tukevilla järjestelmillä tarkoitettiin sitä, että muutosturvamateriaalit ovat kootusti kaikkien asiantuntijoiden saatavissa, tilastointi on helposti toteutettu ja tukee toimintaa mittareiltaan, Ura-järjestelmässä on huomioitu työllistämistoimien vaatimukset ja sähköisten järjestelmien kehittäminen mahdollistaa kohdistetut palvelut työnantajille ja työnhakijoille.

Arviointiaineiston perusteella hankkeessa pystyttiin kehittämään muutosturvan palveluita kokonaisvaltaisemmiksi. Hankkeessa mahdollistettiin tavoitteiden mukaisesti erilaisten toimintamallien kokeileminen erilaisen kehittämistoimintojen avulla. Hankkeessa tarjottiin TE-toimistoille mahdollisuus osallistua kehittämistyöryhmiin, ketteriin kokeiluihin, alueellisiin pilottihankkeisiin ja palvelumuotoiluun. Hankkeen aikana jatkettiin ja käynnistettiin toimenpiteitä, joiden tarve oli havaittu paikallisella tasolla. Hankkeen tuloksena saatiin kehitettyä edelleen muutosturvan palveluita ja vakiinnutettua piloteissa testattuja toimintatapoja TE-toimistojen alueille. Hankkeen aikana vahvistettiin työnantajille palvelua, jonka perusteella valtakunnalliset muutostilanteet hoidetaan yhden luokun periaatteella. TE-toimistojen muutosturva-asiantuntijoilla on ollut erilaiset mahdollisuudet osallistua kehittämistoimenpiteisiin. Toimintaympäristön muutokset, kuten TE-palvelujen toimintatapojen uudistukset ja TE-toimistoalueiden erilaiset toimintakäytännöt, ovat vaikuttaneet osaltaan kehittämistoimien onnistumiseen. Kokonaisuutena uusia asiakaslähtöisiä palveluita kehitettiin, mutta niiden valtakunnallinen käyttöönotto on vielä kesken. Hankkeen toiminnassa nähtävissä oleva tutkimuksellinen ja kokeileva ote on joka tapauksessa antanut edellytykset lisäarvon syntymiseen.

Tavoitteena olleisiin äkillisiin muutosturvatilanteisiin perehtymiseen ja ennakointiin vaikuttavat kehittämissuunnitelmat enemmän työnantajien ja työnhakijoiden kiinnostus ja toimintatavat. Hankkeen avulla ei ole vielä pystytty muuttamaan toimintakulttuuria ennakoivammaksi, mutta on onnistuttu tukemaan joustavasti ja nopeasti muutosturvatilanteisiin puuttumista sekä palveluiden kehittämistä myös haasteellisena korona-aikana. Hankkeessa on kehitetty muutosturvapalveluita ja tuotettu selvitysten avulla valtakunnallisesti hyödynnettävissä olevaa tietoa.

Hankkeen aikana laadittiin paljon muutosturvaan liittyviä materiaaleja, esitteitä ja selvityksiä. Aineistot ovat olleet muutosturva-asiantuntijoiden työssä hyödynnettäviä ja hyödyllisiksi koettuja. Viestintään panostamisen tärkeydestä kertoo se, kuinka tarvetta päivitetyle ja helposti hyödynnettävissä olevalle materiaalille on esiintynyt toteutunutta enemmän. Aineisto tuo esille sen, kuinka tärkeää on varmistaa myös ostopalveluilla tuotettujen materiaalien laatu, jotta niiden käyttämiselle ei olisi esteitä käytännön työssä. Nyt hankkeen tuottamassa materiaalissa on esiintynyt kiusallisia virheitä, jotka ovat tulleet esille vasta asiakastilanteissa, ja esimerkiksi lakimuutosten tullessa voimaan materiaalien ajantasaisia päivityksiä on jouduttu odottamaan. Hankkeessa vaikutettiin osaltaan tilastoinnin ja mittaristojen kehittämiseen, mutta tietojärjestelmiin ja tietoturvaan liittyvät tekijät ovat osaltaan rajanneet kehittämistyön mahdollisuuksia.

Hanke on vaikuttanut merkittävästi muutosturvaa koskevan tietoisuuden ja keskustelun herättämiseen. Hanke on mahdollistanut sen, että muutosturvan kehittämiseen ja palveluiden näkyvyyteen on pystytty resursoimaan valtakunnallisesti. Hanke on tarjonnut mahdollisuuden kommentoida lainsäädäntöön liittyviä muutoksia, ja toiminut siten valtakunnallisen ja paikallistason välisen keskustelun herättämisen tukena. Lisäksi hankkeella on vaikutettu siihen, että suurista TE-palveluiden ja toimintaympäristön muutoksista huolimatta valtakunnallinen muutosturva-asiantuntijoiden verkosto on saanut tukea toiminnalleen ja säännöllisille tapaa-



misilleen. Vaikka tämä verkosto olisi voinut ilman hankettakin säilyä löyhempänä muutosturva-asiantuntijoiden tukiverkkona, on hanke tuonut verkoston toimintaan kaivattua koordinoitua, säännönmukaisuutta ja sisältöjä. Hankkeen vaikutus paikalliseen tiedonvaihtoon ja verkostoitumiseen on riippunut paikallisesta motiivitumisesta ja sitoutumisesta hankkeessa tehtyyn työhön.

Koordinaatiohanke sai enemmän kritiikkiä kuin ESR-hankkeet keskimäärin. Tämä voi johtua osin siitä, että palautetta antaneissa TE-toimistojen henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta, eikä kaikilla ole ollut täsmällistä tietoa hankkeen toimenpiteistä ja tuloksista. Osaltaan kriittiset näkemykset kertovat siitä, ettei hankkeen luonnetta koordinaatiohankkeena ole täysin ymmärretty, vaan sitä on tarkasteltu yksinomaaisesti muutosturvan sisällöllisen kehittämisen näkökulmasta. Kritiikin syyt johtuvat myös siitä, ettei toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, kuten TEMin ja KEHAN välisen työnjaon syntymistä, ole sisäistetty. On myös huomiotavaa, että kriittiset äännet ovat kokonaisuudessaan vain pieni osa hankkeen toimivuudesta ja tuloksista annetuista arvioista. Arviointikyselyssä ja haastatteluissa selkeä enemmistö kokee hankkeen toimineen tavoitteiden mukaisesti ja tuottaneen hyötyä. Yhteistyöllä muutosturvaa -hanke on toiminut kokonaisuudessaan tuloksellisesti sen resursointiin nähden. Arviointia varten tehdyn kyselyn avovastaus hankkeen annista tiivistää sen, mitä enemmistö muutosturva-asiantuntijoista on saanut hankkeelta: *“verkostolta saatava tuki ja osaaminen”*. Hanke on tukenut hyvin olemassa olleen valtakunnallisen muutosturva-asiantuntijoiden verkoston työtä ja palveluiden kehittämistä. Pitkä hanke on edistänyt tulosten pysyvyyttä ja varmistanut näkemystä siitä, että myös jatkossa tarvitaan valtakunnallisia muutosturvapalveluita ja verkostoja tukevaa työtä.

# Kehittämisehdotukset

Yhteistyöllä muutosturvaa -hankkeessa on sekä kehitetty muutosturvan palveluita ja toimintatapoja että tuettu valtakunnallisesti muutosturvaan liittyvää verkostotyötä. Arvioinnin kehittämisehdotukset on laadittu koordinaatiohankkeen toimeenpanon ja muutosturvan sisällöllisen kehittämisen näkökulmasta.

Hankkeen kokemukset osoittavat, että etenkin pitkien koordinaatiohankkeiden sisällöllisessä suunnittelussa ja toimeenpanossa on hyödyllistä huomioida kehittämistyön ja vakiinnuttamisen edellyttämä aika. Tällä tuetaan viestinnän tehokkuutta, vaikutusten syntyä ja toimintamallien leviämistä paikalliselta valtakunnalliselle tasolle.

- 1. Tukirakennehankkeiden pääasiallinen toiminta ja resursointi on tarpeen suunnitella pitkäjänteisesti koko rahoituskaudelle. Tällä mahdollistetaan paremmin muun muassa viestintätöiden pitkäjänteinen suunnittelu sekä tulosten levittäminen paikalliselta tasolta valtakunnalliselle tasolle.**
- 2. Substanssiosaamisen merkitys ja ajankohtaisen tiedon saaminen työnantajille helposti välitettävissä muodossa korostuu lakisäätöisissä palveluissa, kuten muutosturvassa. Muutosturvaa sisällöllisesti kehittävien hankkeiden ja tukirakennehankkeiden toiminnassa on tärkeää painottaa tiedonvaihdon ja yhteistyön vahvistumisen lisäksi substanssiosaamisen kehittämistä. Erityisen tärkeää on varmistaa asiakkaille jaettavan tiedon oikeellisuus ja saatavuus nopealla aikataululla.**

Hankkeen toiminta osoittaa, että keskeiset muutosturvan tahot osallistavalla ja joustavasti tarpeisiin vastavalla kehittämistyöllä saadaan aikaan tuloksia myös haasteellisessa toimintaympäristössä. Erilaiset kehittämistyön muodot, kuten ketterät kokeilut, pilotoinnit ja palvelumuotoilu, ovat olleet hyviä osallistavia keinoja. Pilottien avulla on vahvistettu paikallista muutosturvaan liittyvää yhteistyötä, kun taas palvelumuotoilu osoitautui hyväksi valtakunnalliseksi osaamista ja verkostoitumista tukevaksi toimintamuodoksi. Toisaalta osa muutosturva-asiantuntijoista on ollut kriittisiä hankkeen tuottamaan lisäarvoon ja hyötyyn verkostoitumisen tukemisessa ja muutosturvan palveluiden kehittämisessä.

- 3. Muutosturva-asiantuntijoiden verkosto on ollut keskeinen viestinnän, vuorovaikutuksen ja kehittämistyön alusta. Jatkossa on tärkeää varmistaa muutosturva-asiantuntijoiden toiminnalleen saama tuki tilanteessa, jossa työllisyyspalveluissa toteutuu suuri rakenteellinen TE-palvelut 2024-uudistus.**
- 4. On tärkeää jatkaa muutosturva-asiantuntijoiden käytännön tason osallisuuden ja asiantuntijuuden hyödyntämistä muutosturvapalveluissa.**

Hankkeen vahvuutena on se, että sen tulosten pysyvyys on huomioitu ja myös koordinaation jatkumista on suunniteltu TE-palvelut 2024-uudistuksen siirtymäajaksi. Muutosturvan toimintamallit vaihtelevat alueittain, mikä johtuu muun muassa alueiden erilaisesta työmarkkinatilanteesta ja verkostojen laajuudesta. KEHA:ssa jatkettavassa muutosturvapalveluiden jalkauttamistyössä on tärkeää sitouttaa kaikilta alueilta keskeiset toimijat paikallisen tason muutosturvan ekosysteemin suunnitteluun. On hyödyllistä laatia koordinoitusti kartoitus ja toimenpidesuunnitelma jokaiselle ELY-keskuksen alueelle. Tämän avulla varmistettaisiin, että kaikki alueet saadaan mukaan entistä parempaan muutosturvan toimeenpanoon ja palveluiden kehittämiseen.

- 5. Jatkokehittämisessä on tärkeää panostaa siihen, että alueille saadaan kuvattua konkreettiset muutosturvan toteuttamisen organisointimallit. Tämä on tärkeää, jotta TE-palvelut 2024-uudistuksessa ei jää huomioimatta työnantaja- ja työnhakijapalveluiden näkökulman yhdistävä muutosturvapalvelu.**

# Kuvailulehti

**Julkaisusarjan nimi ja numero:** Raportteja 55/2023

**Vastuualue:** Elinkeino

**Tekijät:** Pitkänen Sari, Sillanpää Keimo, Ålander Tommi

**Julkaisun nimi:** Vahvempia yhdessä. Valtakunnallisen Yhteistyöllä muutosturvaa -koordinaatiohankkeen ulkoinen arviointi

## **Tiivistelmä:**

Yhteistyöllä muutosturvaa oli valtakunnallinen Euroopan sosiaalirahaston tukema koordinaatiohanke, jota toteutettiin kahdessa hankevaiheessa vuosina 2015–2023. Yhteistyöllä muutosturvaa -koordinaatiohankkeen kehittämisteemoja olivat a) osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen tehokkaiden työvoima- ja yrityspalveluiden avulla, b) työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa parantavien mallien ja palvelujen kehittäminen sekä c) toiminta- ja palvelumallien kokeilu ja kehittäminen irtisanovan ja rekrytoivan yrityksen välillä.

MDI Public toteutti yhteistyössä TK-Evalin kanssa kesä-elokuun 2023 välisenä aikana hankkeen ulkoisen arvioinnin. Ulkoinen arviointi oli hankkeen loppuvaiheessa toteutettava loppuarviointi, jonka tavoitteena on todentaa kehittämistyön tuloksia ja tehdä niitä näkyviksi. Arvioinnissa selvitettiin, a) mitkä ovat hankkeen keskeiset tulokset ja onnistumiset, b) onko hankkeen toimintatavoilla ollut tavoiteltuja vaikutuksia, c) onko hankkeen toimenpiteillä ollut tavoiteltuja vaikutuksia sekä d) millaista osaamista (oppimista ja kokemuksia) hanke on tuottanut osallistujille formaalisti ja informaalisti. Arvioinnissa käytettiin aineistona hankkeesta tuotettua kirjallista materiaalia, haastatteluita keskeisille sidosryhmille, asiantuntijakyselyä sekä itsearviointityöpajassa koottua kysely- ja keskusteluaineistoa.

Arvioinnin tulosten perusteella hankkeessa pystyttiin kehittämään muutosturvan palveluita kokonaisvaltaisemmiksi. Hankkeessa mahdollistettiin tavoitteiden mukaisesti erilaisten toimintamallien kokeileminen erilaisten kehittämistoimintojen avulla. Vaikka kokonaisuutena uusia asiakaslähtöisiä palveluita kehitettiin, niiden valtakunnallinen käyttöönotto on vielä kesken. Hankkeen avulla pystyttiin tukemaan joustavasti ja nopeasti muutosturvatilanteisiin puutumista sekä palveluiden kehittämistä. Hankkeen aikana laadittiin paljon muutosturvaan liittyviä materiaaleja, esitteitä ja selvityksiä, joita voidaan hyödyntää muutosturva-asiantuntijoiden työssä.

Hanke vaikutti sen tavoitteiden mukaisesti muutosturvasta koskevan tietoisuuden ja keskustelun herättämiseen. Hanke on tukenut hyvin olemassa olleen valtakunnallisen muutosturva-asiantuntijoiden verkoston työtä ja palveluiden kehittämistä. Pitkä hanke on edistänyt tulosten pysyvyyttä ja varmistanut näkemystä siitä, että myös jatkossa tarvitaan valtakunnallista muutosturvapalveluita ja verkostoja tukevaa työtä.

**Asiasanat (YSA:n mukaan):** Muutosturva, toimintamallit, kehittämishankkeet, yhteistyö, oppiminen, arviointi

ISBN (PDF) 978-952-398-174-4

ISSN (verkkojulkaisu) 2242-2854

URN:ISBN:978-952-398-174-4

**Julkaisun osoite:** [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)

**Sivumäärä:** 28

**Kieli:** Suomi

**Kustantaja /Julkaisija:** Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

**Kustannuspaikka ja -aika:** Lahti 2023

**RAPORTTEJA 55 | 2023  
VAHVEMPIA YHDESSÄ  
VALTAKUNNALLISEN YHTEISTYÖLLÄ MUUTOSTURVAA  
-KOORDINAATIOHANKKEEN ULKOINEN ARVIOINTI**

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-398-174-4 (PDF)

ISSN 2242-2854 (verkkójulkaisu)

URN:ISBN:978-952-398-174-4

[www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus) | [www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)